

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAROLINE BIANECK  
MAYARA PAIVA DOS SANTOS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DIRETRIZ PARA A ELABORAÇÃO DE UM  
GUIA DE COMBATE E CONSCIENTIZAÇÃO CONTRA O ASSÉDIO MORAL E  
SEXUAL**

CURITIBA  
2019

KAROLINE BIANECK  
MAYARA PAIVA DOS SANTOS

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DIRETRIZ PARA A ELABORAÇÃO DE UM  
GUIA DE COMBATE E CONSCIENTIZAÇÃO CONTRA O ASSÉDIO MORAL E  
SEXUAL**

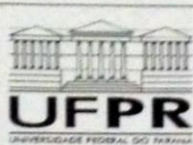
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social.

Orientadora do TCC1: Profª Dra. Nicole Kollross  
Orientadora do TCC2: Profª Dra. Claudia Quadros

CURITIBA

2019





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II**

**NOME DO ALUNO(A): KAROLINE BIANECK e MAYARA PAIVA  
DOS SANTOS**

**TÍTULO: A cultura organizacional como diretriz para a elaboração de  
um guia de combate e conscientização contra assédio moral e sexual.**

**LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:**

Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,  
realizada na sala 2, no dia 06/12/19, às 10h30.

BANCA EXAMINADORA – PROFESSORES	NOTA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS (orientadora)	100
REGIANE REGINA RIBEIRO	100
NICOLE KOLLROSS (convidada)	100
MÉDIA FINAL:	100

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
CLAUDIA IRENE DE QUADROS	<i>Claudia Irene de Quadros</i>
REGIANE REGINA RIBEIRO	<i>Regiane Regina Ribeiro</i>
NICOLE KOLLROSS	<i>Nicole Kollross</i>

Curitiba, 06 de dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Luiza e Samoel que sempre incentivaram os meus estudos e possibilitaram o privilégio de ter boas escolas, além de me apoiarem durante toda a minha trajetória acadêmica que proporcionou o lugar onde estou hoje. Ao Wilson que foi um importante apoio para a nossa família, nos ajudou a enfrentar todas as dificuldades e agora compartilha conosco todas as alegrias.

Às minhas irmãs que me ajudaram a passar por momentos turbulentos nessa fase e com paciência aguentaram firme, mesmo nos meus dias mais difíceis.

À Mayara que abraçou o tema comigo e me ajudou a desenvolver esse trabalho que tenho muito orgulho, além de ser uma ótima amiga em que posso me apoiar sempre que precisar.

Aos meus amigos que a graduação me trouxe, aos integrantes do 2/8, Barbara, George, Juan e Mayara, que possamos compartilhar muitas viagens para relembrar as alegrias e tristezas que nos acompanharam nesses quatro anos, eles só foram possíveis porque vocês estavam comigo.

Ao meu anjo, Mikael por sempre estar comigo para me ouvir e animar os meus dias durante essa trajetória. Sua presença sempre foi importante e me tornei alguém muito melhor com você.

Às orientadoras Nicole e Claudia, por nos guiarem nesse tema tão importante e que representa uma luta para as mulheres.

Às professoras Regiane, Milene e Denise por mostrarem o incrível caminho das relações públicas, serem modelos de profissionais maravilhosas que despertaram a minha paixão pela comunicação organizacional.

Agradeço a todos que tiveram uma participação na minha vida durante esses anos de graduação, sempre me vi seguindo esse caminho e, sem dúvidas, eu tenho muito orgulho de ter passado pela Universidade Federal do Paraná.

*Karoline Bianeck*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Jorge e Maria Elza, por sempre me apoiarem e se mostrarem ao meu lado em minhas escolhas, não só na graduação, mas ao longo da vida. Aos meus irmãos, principalmente, Mariana, por estar sempre presente e ter sido essencial nessa fase.

A quem escreveu cada vírgula deste trabalho comigo, Karol Bianeck. Foi muito mais fácil passar por essa etapa junto com você (e sem brigar!). Fico com o coração quentinho pelo o que produzimos juntas.

À minha amiga Ketllyn, que acompanhou toda minha trajetória, ouviu todos meus desabafos, inúmeras mensagens seguidas e sempre me apoiou.

Aos meus amigos, tanto além da faculdade, quanto os que ela me presenteou, principalmente os pertencentes do grandíssimo 2/8, Barbara Fiechter, Karol Bianeck, George Wylliam e Juan Pablo, que foram meus alicerces para eu estar aqui. Tenho muito orgulho do quanto cada um evoluiu nesses quatro anos.

À minha sobrinha, Ana Beatriz, por ser tanta luz. Chegar em casa cansada após aula/trabalho e ter seu sorriso e receber um abraço, deixa qualquer um melhor.

Ao meu bem, Winny, que apareceu no meio do caminho da graduação, mas parece que está comigo a vida toda. Obrigada por sempre me incentivar e ser calma no meio do turbilhão.

Às orientadoras Cláudia e Nicole, por confiaram e acolherem tanto o tema escolhido. Obrigada por terem acreditado em nós.

Às professoras Denise, Milene, Regiane por passarem em sala de aula o amor pelas relações públicas. Vocês são profissionais e pessoas maravilhosas.

E, por último, mas não menos importante: à Universidade Federal do Paraná, uma relação de altos e baixos que me ensinou muito, não só profissionalmente, mas como ser humano também. Que a universidade pública resista!

*Mayara Paiva dos Santos*

É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo a distância que a separava do homem, somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta.

**Simone de Beauvoir**

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso visa compreender como organizações têm se comportado frente a casos de assédio nas organizações. A partir da análise de duas cartilhas sobre assédio sexual e moral: 'Agência sem assédio', da agência digital Wunderman e 'Assédio moral, sexual e discriminação' do Ministério Público Federal, apresentamos ações para a construção de um guia que orienta organizações na elaboração de suas próprias cartilhas, contribuindo assim com a conscientização de assédios motivados pela relação de gênero. Compreendemos que a cultura organizacional deve ser considerada como diretriz no processo de conscientização, pois não basta ter uma cartilha se atos de assédio são realizados todos os dias. Pesquisas, como a da filial brasileira da ICTS Protiviti que administra canais de denúncias para 322 empresas, apontam um incremento nas denúncias contra assédio moral, sexual e racial. Tal fato aumenta a necessidade de abordar esse tema entre os colaboradores e mostra a relevância de estudos acadêmicos sobre o assunto. Na fundamentação teórica, exploramos autores (HIRIGOYEN, 2002; FELKER, 2006; GUEDES, 2008) que definem assédio e relacionamos a questão de gênero (BEAUVOIR, 1949) com o posicionamento e a cultura da organização e das relações públicas (KUNSH, 2003; MARCHIORI, 2008; 2014). Adotamos os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e análise de conteúdo. Nesta investigação, propomos estratégias de intervenção para evitar assédios moral e sexual nas empresas, bem como algumas orientações sobre como agir quando isso acontece. Entre os resultados, percebemos o déficit em conteúdo sobre o assédio sexual, a importância do papel das relações públicas na conscientização do assédio nas organizações e a necessidade de trabalhar a confiança interna.

Palavras-chaves: Relações Públicas. Guia de orientações. Assédio Moral. Assédio Sexual. Cartilhas. Organizações.

## **ABSTRACT**

This final paper aims to comprehend how organizations have behaved when facing harassment in their work environment. Based on the analysis of two booklets on sexual and moral harassment: 'Agency without harassment', by the digital agency Wunderman and 'Moral harassment, sexual and discrimination' of the Federal Public Prosecutor, we present actions for the construction of a guide that leads organizations in elaboration of their booklet, therefore it can contribute to the awareness of harassments motivated by the gender relation. We understand that organizational culture should be considered the guideline of awareness process because it is not enough to have a guidebook if harassment is practiced every day. Research, such as the Brazilian branch of ICTS, which manages reporting channels for 322 companies, points to an increase in complaints against moral, sexual and racial harassment. This fact increases the need to address this issue among employees and shows the relevance of academic studies on the subject. In theoretical basis, we studied authors (HIRIGOYEN, 2002; FELKER, 2006; GUEDES, 2008) who defined harassment and we connected with gender issues (BEAUVOIR, 1949) and we also attached these aspects to the position and culture of organization and public relations (KUNSH, 2003; MARCHIORI, 2008; 2014). We embraced the following methodological procedures: bibliographic research, documentary research, and content analysis. In this research, we propose intervention strategies to prevent moral and sexual harassment in companies, as well as some guidelines on how to act when this happens. Among the results, we perceive the lack of content about sexual harassment, the important role of public relations in raising awareness against harassment in relationships and the need to work on internal trust.

Keywords: Public Relations. Guidance Documents. Psychological Harassment. Sexual Harassment. Booklet.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - TRABALHOS RELACIONADOS .....	19
QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ASSÉDIO .....	22
QUADRO 3 - CATEGORIAS DO ASSÉDIO SEXUAL .....	30
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS .....	33
QUADRO 5 - ANÁLISE DA CATEGORIA APRESENTAÇÃO .....	36
QUADRO 6 - TEXTO DESTACADO DA CATEGORIA DE APRESENTAÇÃO .....	37
QUADRO 7 - ANÁLISE DA CATEGORIA ASSÉDIO MORAL .....	38
QUADRO 8 - ANÁLISE DA CATEGORIA EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL .....	39
QUADRO 9 - GRUPOS DE EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL .....	41
QUADRO 10 - ANÁLISE DA CATEGORIA DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO SEXUAL .....	42
QUADRO 11 - CITAÇÕES DA CATEGORIA DEFINIÇÃO ASSÉDIO SEXUAL .....	43
QUADRO 12 - ANÁLISE DA CATEGORIA EXEMPLOS DE ASSÉDIO SEXUAL .....	45
QUADRO 13 - ANÁLISE DA CATEGORIA DE EXEMPLOS QUE NÃO SÃO ASSÉDIO .....	46
QUADRO 14 - ANÁLISE DA CATEGORIA CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO .....	47
QUADRO 15 - CITAÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS .....	47
QUADRO 16 - ANÁLISE DA CATEGORIA COMO PROCEDER .....	49
QUADRO 17 - ANÁLISE DA CATEGORIA CONTATOS .....	50
QUADRO 18 - ESTRUTURA ESSENCIAL PARA UM GUIA .....	52

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EXEMPLOS DE RESPOSTAS APÓS UM COLABORADOR TER ACABADO DE APRESENTAR UM PROJETO .....	41
FIGURA 2 - RELAÇÃO CONFIANÇA E COMUNICAÇÃO .....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
2.1	TRILHA METODOLÓGICA .....	17
<b>3</b>	<b>DEFININDO O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL .....</b>	<b>21</b>
3.1	ASSÉDIO MORAL .....	21
3.2	FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....	25
3.2.1	Vertical Descendente .....	26
3.2.2	Vertical ascendente.....	26
3.2.3	Horizontal.....	27
3.2.4	Misto .....	28
3.3	ASSÉDIO SEXUAL .....	28
<b>4</b>	<b>A CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE NAS CARTILHAS SOBRE ASSÉDIO .....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DAS CARTILHAS .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>GUIA DE ORIENTAÇÕES PARA CRIAR CARTILHAS SOBRE ASSÉDIO .....</b>	<b>51</b>
6.1	CONHECENDO O PÚBLICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO .....	57
6.2	PARA COMEÇAR A ENTENDER .....	59
6.3	PRÁTICA DO DIA A DIA .....	61
6.4	AS CONSEQUÊNCIAS EXISTEM .....	62
6.5	TREINE OS SEUS LÍDERES .....	63
6.6	COMISSÃO SEGURANÇA .....	64
6.7	JUNTOS CONTRA ASSÉDIO .....	66
6.8	MÃO NA MASSA.....	67
6.9	DEPOIS TAMBÉM É IMPORTANTE .....	68
6.10	MATERIAIS DE APOIO.....	70
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE 1 - MODELO CÉDULA .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE 2 – VERSÃO ONLINE DO GUIA .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 1 - ILUSTRAÇÃO QUE TODO ASSÉDIO SEXUAL, É ASSÉDIO MORAL ...</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa apresentar uma forma de combate ao assédio moral e sexual dentro de diferentes organizações. A partir da análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Laurence Bardin, de duas cartilhas sobre assédio sexual e moral (Agência sem assédio - um manual de conduta da Wunderman, da Agência Digital Global Wunderman e Assédio moral, sexual e discriminação, do Ministério Público Federal) e pesquisas em relação a cultura organizacional, apresentamos um guia de orientações a fim de ajudar as organizações de diferentes setores na elaboração de suas próprias cartilhas, contribuindo assim com a conscientização de assédios. E para ir além disso, também foram sugeridas algumas ações que complementam as orientações apontadas no guia elaborado neste trabalho. As ações têm o objetivo de auxiliar a organização a pôr em prática todos tópicos apresentados e assim garantindo um combate efetivo contra o assédio sexual e moral dentro das empresas.

Com base em casos mal resolvidos de assédio moral e sexual, partimos do pressuposto que as organizações e seus gestores têm pouco conhecimento sobre o tema e, por isso, não sabem como agir diante de situações que ferem os direitos humanos. O assédio, seja de qual tipo for, também pode impactar na cultura organizacional. Um exemplo é destacado pela cartilha Assédio Moral no Serviço Público (2009, p. 61), do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. A cartilha revela que quando uma pessoa é assediada no seu local de trabalho os outros colegas podem “isolar o assediado, pensando em afastar-se dele para proteger seu próprio emprego ou gratificação, reproduzindo as condutas do agressor”. Tal ação resulta na omissão do caso de assédio.

Se em determinadas situações gestores e colaboradores não sabem como agir, imagine para quem sofre o assédio. Para a cientista social Rachel Franzan Fukuda (2012, p. 126), “a necessidade de trabalhar, de manter o emprego, o desconhecimento das leis, e, muitas vezes, a ausência de outro órgão ou pessoa a quem recorrer, faz com que muitas vítimas mantenham em silêncio a situação”. Uma empresa sem estrutura para lidar com essa situação dificilmente conseguirá dar o



apoio necessário para que a vítima possa relatar o assédio sem medo de sofrer consequências pela ação abusiva.

Internamente, nas organizações, a atuação de gestores que compactuam com a omissão de casos de assédios para evitar ações judiciais e consequências vexatórias acaba dando ao assediador o sentimento de privilégio. De certo modo, é um consentimento velado que incentiva o assédio ao não estabelecer uma cultura e uma política de combate aos crimes deste tipo. Logo, sem punições o assediador continuará com suas atitudes de forma frequente.

E, quando ocorre casos de constrangimento e humilhação, há grupos de espectadores com diferentes reações. Ana Pereira (2017) conta que há aqueles que fingem não notar o fato ocorrido para não tomar a angústia para si, os que se calam, os que são desestimulados a tomar providências, os que aproveitam a situação para hostilizar o assediado e, em menor número, os que se solidarizam e prestam apoio à vítima.

Um ambiente organizacional, que traz em sua esfera a cultura de luta contra crimes que ferem a dignidade, pode estimular o crescimento de grupos de pessoas dispostas a oferecer apoio aos afetados por assédios. O assediador, desse modo, também não se sentiria à vontade para cometer atos de assédio em um clima organizacional que incentiva o combate ao assédio moral e sexual.

Por ocorrer em recintos mais privados, geralmente, a maioria dos casos de assédio ocorre de forma sutil e, por isso, a maioria das organizações desconhece tais práticas em suas sedes. Essa sutileza da ação dificulta a percepção do ocorrido e, como consequência, a possibilidade de denúncia. A vítima também pode ficar desencorajada a realizar a denúncia diante da perspectiva que ninguém, além dela e do assediador, presenciou as cenas. Fukuda (2012) explica que, de modo geral, as vítimas evitam confrontos diretos que possam resultar em exposição, constrangimentos ou gerar outros assédios. Dessa forma, segundo a autora, a vítima escapa de julgamentos que deveriam ser conferidos ao agressor.

A legislação acaba sendo omissa quanto à forma que o agressor se comporta. Damásio Evangelista de Jesus (2010, apud Fukuda, 2012, p. 125) afirma que interpretação da lei se limita em agressões com fim de obter vantagens ou

favorecimento sexual e exige uma negativa também explícita, a fim de caracterizar o abuso.

O presente trabalho foi idealizado a partir de interesses pessoais, porque ambas as autoras percebem as relações de poder entre os gêneros no mercado de trabalho. E o grande número de assédios (sexual e moral) dentro das organizações também é motivador para o desenvolvimento de um trabalho de conclusão que seja relevante para a sociedade, sobretudo para as mulheres. A caminho do início dos anos 2020, ainda as questões de assédio moral e sexual são tratadas como tabus. Por isso, como futuras profissionais de relações públicas, pretendemos colaborar com organizações neste tema tão delicado. Afinal, um dos objetivos da nossa profissão é contribuir para a promoção de um ambiente organizacional saudável e produtivo para os colaboradores. Também entendermos como a cultura organizacional é primordial nestes casos, para que a organização consiga repassar de forma clara e objetiva seus valores para os colaboradores e fazer com que eles também tomem essas questões para si, criando um ambiente harmônico. Além do profissional de relações públicas também ser um dos profissionais mais aptos para realizar uma comunicação integrada, unindo-se com outras áreas da empresa.

Neste TCC - Trabalho de Conclusão de Curso, por meio da pesquisa realizada, em 2015, com mais de cinco mil trabalhadores de todo Brasil por um site de busca e anúncios de vagas de empregos, o *Vagas.com*, destacamos dois dados que chamam a atenção: 52% dos entrevistados já sofreram algum tipo de assédio no ambiente de trabalho e 87,5% dos relatores não denunciaram o assédio.

A pesquisa ainda aponta os principais motivos que fazem uma vítima a não apresentar denúncia(s). Grande número de entrevistados, 39,4%, relatou ter medo de perder o emprego. Há ainda outros motivos que inibem a vítima a não fazer denúncias: receio de represálias (31,6%), vergonha (11%), medo que a culpa recaia sobre o denunciante (8,2%) e sentimento de culpa (3,9%).

Outro dado impressionante é que grande parte dos assediadores continuam na organização. Dos que tiveram a coragem de fazer a denúncia, 74,6%, ou seja, aproximadamente 255 dos entrevistados, afirmam que o assediador continuou trabalhando na empresa após a denúncia.

O resultado da pesquisa demonstra que as organizações devem prestar mais atenção em possíveis casos de assédio moral e sexual, sempre apoiando seus colaboradores/vítimas. De que modo uma empresa pode proteger seus funcionários se ainda mantém o agressor em seu quadro laboral? É importante que os danos causados por assédios sejam discutidos nas organizações de modo que as vítimas se sintam protegidas. A prevenção é sempre a melhor solução, por isso neste TCC apresentamos a proposta de ajudar a produzir coletivamente um guia para combater assédios moral e sexual nas organizações. A partir dos dados da pesquisa relatada anteriormente inferimos que muitas empresas ainda estão despreparadas para lidar de forma eficiente com a questão. É preciso orientá-las a gerir casos de assédio sem causar mais danos à vítima, pois as ações tomadas podem comprometer a saúde do(a) colaborador(a) e a imagem da organização.

Entre os objetivos deste TCC, está o de auxiliar as empresas a combater, eficientemente, os casos de assédios morais e sexuais, por meio de ações preventivas. Essas ações têm a intenção de inibir esse tipo de agressão no ambiente de trabalho. Também pretendemos orientar o uso de meios de comunicação para interagir com seus colaboradores e, assim, oferecer um canal seguro para denúncias em caso de ocorrências ofensivas e de constrangimento. No século XXI, a preocupação e o comprometimento de uma organização com os seus colaboradores tornam-se fundamentais para aquelas que pretendem ter uma boa imagem perante a opinião pública.

Desse modo, o TCC também propõe elencar medidas que possam ajudar o colaborador a identificar casos de assédios morais e sexuais. A intenção não é só para reconhecer a agressão sofrida, mas que os colaboradores também compreendam as atitudes que caracterizam os assédios moral e sexual e que elas devem ser evitadas.

O desafio é grande para combater os assédios sexual e moral na cultura brasileira. Muitas atitudes que ocorrem nos assédios não são relacionadas a uma forma de agressão, pois são normalizadas na sociedade como “tem muita gente por aí querendo o seu emprego. Se não fizer, já sabe!” ou elogios frequentes e inadequados para a área de trabalho. Desse modo, as cartilhas informativas que

combatem os assédios sexual e moral são uma forma de discutir com seus colaboradores sobre essas e outras atitudes que caracterizam o assédio.

As cartilhas ou manuais surgem para orientar os colaboradores de uma organização sobre os graves problemas de assédios, destacando suas consequências para o agressor e para a vítima. É importante indicar como cada colaborador deve agir quando presenciar atitudes que caracterizam o assédio no trabalho.

Entre os autores que fundamentam este trabalho, estão teóricos das relações públicas sobre cultura organizacional (KUNSH, 2003; MARCHIORI, 2008; 2014), estudiosos que definem e discutem o assédio moral e sexual (HIRIGOYEN, 2002; FELKER, 2006; GUEDES, 2008; NASCIMENTO, 2004) para compreender os principais pontos que caracterizam essas agressões e analisar a visão das organizações que elaboram as cartilhas e/ou manuais com essa temática. Simone de Beauvoir (1949) também contribuiu para refletir sobre o papel da mulher no mercado de trabalho e as relações de gênero.

Além do capítulo explicando os procedimentos metodológicos, temos um sobre definições de assédios morais, sexuais e suas vertentes de agressões. Este é um capítulo importante para entender a caracterização dessas agressões, que nem sempre são explícitas, e como as relações de poder podem afetar diretamente os envolvidos. O capítulo seguinte refere-se a análise da importância da cultura organizacional e da sua presença nas cartilhas escolhidas sobre assédio moral e sexual. Um estudo para entender como as cartilhas foram pensadas e estruturadas por uma organização que se preocupou em telas em seu ambiente de trabalho para que seus colaboradores tivessem acesso a essas informações e se conscientizassem sobre o assunto. Depois disso, realizamos uma análise ainda mais profunda, em que separamos em diversas categorias e utilizamos alguns princípios da análise de conteúdo de Laurence Bardin. O guia de orientação compõe o último capítulo, resultado das análises das cartilhas, é o guia para organizações que têm interesse de aplicar ações e materiais para a conscientização do assédio moral e sexual no seu ambiente de trabalho.

Durante a pesquisa, percebemos a falta de conteúdo em relação ao assédio sexual, diferente do assédio moral, em que é muito mais comum em pesquisas e outros conteúdos, o que nos motivou ainda mais em continuar. Com as leituras de artigos científicos, outros trabalhos de conclusão de cursos e livros e análises das cartilhas, percebemos a importância que é profissional de relações públicas presente nas organizações para contribuir com a conscientização, uma vez que ela poderá acontecer através da comunicação e cultura organizacional. A partir das análises também ficou evidente a importância da organização trabalhar a confiança para com seus colaboradores, de modo que sintam-se seguros ao falar sobre o assunto de assédio, tanto moral, quanto sexual.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 TRILHA METODOLÓGICA**

Antes de iniciar a graduação, as autoras já tinham certo contato com feminismo, mas durante o curso, cada vez mais adquiriram consciência da importância em lutar a favor da equidade de gênero. Assim, já sabiam que utilizariam o TCC como forma de comunicar sobre o tema para outras pessoas. Após algumas conversas e disciplinas ficou estabelecido que seria sobre assédio dentro de organizações.

Em um primeiro momento, a ideia era realizar um plano de comunicação, dentro de alguma organização, com o objetivo principal de conscientização contra assédio. Foram mapeadas algumas organizações, até chegar em uma que julgamos ser ideal: uma empresa de médio porte, na área de inovação e em Curitiba. Ao mandar um email sobre o desejo de realizar pesquisas dentro da organização para realização do TCC, as autoras prontamente foram convidadas a visitar a organização. Após a conversa com uma das gestoras sobre o tema da pesquisa e como o trabalho seria desenvolvido, ela informou que precisaria consultar outros diretivos. O retorno demorou muito e, infelizmente, a resposta foi negativa.



Essa foi a primeira frustração, apesar do resultado ser esperado. A hipótese da dupla e da orientadora do TCC1 era que as organizações poderiam recusar participar de uma pesquisa sobre assédio. Para muitas empresas, discutir assédio ainda é um tabu. Desse modo, foi necessário repensar o objetivo e, assim, chegar à ideia do Guia de Orientações. A partir do TCC2, com nova orientadora, foi dado início ao planejamento de um formato de guia que não se prendesse a estrutura de uma única instituição e, para isso, era necessário considerar a teoria da cultura organizacional. Ao partir do princípio que toda organização tem uma identidade própria e desenvolve processos e culturas de trabalho diferentes, foi necessário planejar em um guia flexível para ser utilizado em diversas empresas de diferentes portes e áreas.

Para isso, no TCC2, (re)iniciou-se a trajetória metodológica guiadas por Jiani Adriana Bonin (2008). A autora destaca em todo estudo científico é essencial realizar a pesquisa da pesquisa.

A pesquisa da pesquisa torna-se, por conseguinte, uma prática relevante para tomar contato com esta produção, a fim de que **as novas investigações contemplem e considerem estes desenvolvimentos e aquisições e busquem efetivamente avançar com e a partir deles.** [...] Um **mapeamento geral das pesquisas** realizadas é importante para situar-se neste processo, e orientará o trabalho de reflexão aprofundada daquelas que se mostrem relevantes (BONIN, 2008, p. 123, grifo nosso)

Desse modo, também foi preciso (re)iniciar alguns passos da pesquisa. Procuramos por trabalhos de conclusão de curso com essa temática em repositórios de quatro universidades públicas do país (Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal de São Paulo (USP) que têm cursos de Relações Públicas. Para a busca foi utilizado diferentes combinações de palavras-chave: assédio, gênero, mulheres, assédio moral, assédio sexual, trabalho, organizações, cartilha. No quadro 1, apresentamos os trabalhos que mais se aproximam da pesquisa deste TCC.

QUADRO 1 - TRABALHOS RELACIONADOS<sup>1</sup>

Autor/a	Título	Data	Universidade
KNAK, Jéssica Fagundes	Nem recatadas e nem do lar: o lugar de trabalho das mulheres nas agências de publicidade, a partir das noções de campo e habitus	2016	UFSM
SOUZA, Ananda Morais de	As vozes irônicas e polifônicas de Olga: análise da campanha online “Chega de Fiu Fiu” da organização Think Olga	2015	UFSM
LUFT, Marina Rosa Cé	A proteção do trabalho da mulher na legislação trabalhista: motivações e controvérsias	2007	UFRGS
BATISTA, Gabrielle Rodrigues	Gestão feminina em instituição financeira: igualdade de gênero, discurso x realidade	2008	UFRGS
PEREIRA, Andressa Ribas	O assédio moral nas relações de emprego sob a perspectiva das relações de gênero	2017	UFRGS
OLIVEIRA, André Dib de	Assédio moral na relação de emprego	2014	USP
MARTINS, Livia Alves	Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero nas empresas	2018	USP
MARTINS, Jucenara Soares Rodrigues	O assédio moral e suas consequências no âmbito das relações de trabalho	2013	UFPR
MERCER, Annelise Schneider	Manual de prevenção ao assédio moral nas universidades	2015	UFPR
PORTELA, Monique Ryba	Percepção do assédio moral e sexual contra mulheres jornalistas em Curitiba	2018	UFPR

FONTE: As autoras (2019).

Os trabalhos apresentados são sobre temas relacionados ao nosso TCC, mas realizam abordagens e/ou recortes diferentes. Entre os trabalhos consultados, percebemos que são poucos os que abordam o assédio sexual. A maioria, quando opta por esta abordagem, descreve as agressões de assédio sexual de forma resumida.

<sup>1</sup> Informações retiradas a partir das bases de dados das instituições consultadas.

A discussão sobre sexo ainda é um tabu nas organizações, como destacamos anteriormente. A dificuldade para o desenvolvimento de pesquisas empíricas na área de relações públicas também pode ser outra razão para encontrar poucos estudos sobre assédio sexual. Se são poucas as organizações que abrem as portas para pesquisadores compreenderem processos comunicacionais, é possível imaginar o quanto é difícil tratar de um tema tão delicado.

No entanto, é necessário discutir sobre o tema. Como destacado no início deste trabalho, tem crescido o número de denúncias sobre assédio moral e sexual nas empresas. Na internet, encontramos diversas cartilhas que explicam o que é assédio moral e sexual, tema central do nosso TCC. Optamos em escolher duas cartilhas publicadas recentemente para análise deste trabalho, uma do setor público e outra do setor privado. O propósito é verificar conteúdos e, principalmente, perceber se a cultura organizacional tem sido contemplada nestes guias.

Do setor público, selecionamos a cartilha “Assédio moral, sexual e discriminação” elaborada pelo Ministério Público Federal e publicada em 2016 para o seu público interno. Foi escolhida por citar diretamente o assédio sexual e moral e por ser uma das cartilhas mais completas e recentes do setor público. É importante destacar que parte desta cartilha trata da discriminação - tema, ainda que relevante, não tratado neste TCC.

O Ministério Público brasileiro tem como função defender os direitos sociais e individuais, a ordem jurídica e o regime democrático e é composto pelos Ministérios Públicos nos estados e pelo Ministério Público da União (MPU), que, por sua vez, possui quatro ramificações, sendo uma delas o Ministério Público Federal. “O MPF atua como fiscal da lei, nas áreas cível, criminal e eleitoral. E age preventivamente, extrajudicialmente, quando atua por meio de recomendações, audiências públicas e promove acordos por meio dos Termos de Ajuste de Conduta” (MPF, s/p, s/d).

A segunda cartilha, do setor privado, foi criada pela Agência Wunderman, uma das maiores agências digitais do mundo, tem 200 escritórios ao redor do mundo e desde 1985 está presente no Brasil. A cartilha também é destinada para seu público interno e aborda tanto o assédio sexual, quanto o moral. É um pouco mais recente que a cartilha do MPF, foi publicada em 2018.

A análise de conteúdo de Laurance Bardin (2011) foi fundamental para compreender os elementos de ambas as cartilhas. A partir dela conseguimos fazer uma comparação de forma mais estratégica, com as unidades de registro conseguimos visualizar melhor as semelhanças e diferenças entre elas. E, a partir disso, elaborar o nosso guia de orientações, para que seja um material que mostre a importância do tema e supra as necessidades das organizações.

### **3 DEFININDO O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL**

Para o desenvolvimento de um guia de orientações para conscientização sobre assédio moral e sexual nas organizações, é importante conhecer as definições.

#### **3.1 ASSÉDIO MORAL**

Em 1984, pela primeira vez, o assédio moral no trabalho foi estudado pelo psicólogo e cientista sueco Heinz Leymann, que, em um primeiro momento, nomeou de mobbing. Seu estudo mostrou que pessoa que são humilhadas, constrangidas e sofrem violência psicológica no trabalho durante determinado tempo, adquirem sequelas em sua esfera neuropsíquica (GUEDES, 2008).

Já no Brasil, o primeiro estudo tratando o tema como doença decorrente de trabalho, doença ocupacional ou doença do trabalho foi em 2000, com a dissertação de mestrado “Violência, saúde e trabalho – Uma jornada de Humilhações”, de Margarida Barreto (idem, ibidem).

A psicanalista e vitimóloga Marie France Hirigoyen (2002, p. 17), uma das pioneiras no assunto, define assédio moral como "qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho".

Essa conduta pode se manifestar de diferentes formas, como gestos, palavras, comportamento, atitude etc. Hirigoyen (2008, p. 108 e 109) define quatro categorias

e exemplifica com ações hostis que podem acontecer dentro de cada delas, conforme o quadro a seguir.

QUADRO 2 - CATEGORIAS DE ASSÉDIO

CATEGORIA	AÇÕES
1.Deterioração das condições de trabalho	Questionar todas as decisões da vítima; atribuir tarefas que não condizem com as competências da vítima e retirar a autonomia.
2. Isolamento e recusa de comunicação	A vítima é isolada dos demais colaboradores e interrompida constantemente.
3. Atentado contra a dignidade	Chamar a vítima por termos degradantes ou atribuir tarefas humilhantes.
4. Violência verbal, física ou sexual	São agressões verbais para ameaçar a vítima e até física para amedrontá-la.

FONTE: Adaptado de Hirigoyen (2002).

A análise de duas cartilhas, disponível no capítulo 4, contribuiu para o aprofundamento de algumas questões sobre o tema. Aqui destacamos como o Ministério do Trabalho e do Emprego, em sua cartilha *Assédio Moral e Sexual no Trabalho*<sup>2</sup>, definem assédio moral como:

A exposição de trabalhadoras e trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função. Esses atos visam humilhar, desqualificar e desestabilizar emocionalmente a relação da vítima com a organização e o ambiente de trabalho, o que põe em risco a saúde, a própria vida da vítima e seu emprego. (2013, p.13)

São inúmeras as definições de assédio, com múltiplas perspectivas que nos ajudam a refletir sobre o guia de orientações que apresenta este TCC. Inclusive, existem algumas discussões sobre elementos que definem se é ou não assédio.

<sup>2</sup> MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Assédio moral e sexual no trabalho**. Brasília: MTE, ASCOM, 2013. Disponível em <<http://www.siemaco.org.br/CartilhaAssedioSexual.pdf>> Acesso em 29 de junho de 2019.



Neste trabalho analisamos os quatro elementos mais comuns presente nas diversas definições sobre os componentes configuradores do assédio moral no trabalho: 1) conduta de natureza psicológica; 2) conduta repetitiva; 3) finalidade, 4) necessidade do dano psicológico emocional.

Em relação ao primeiro elemento, a advogada Sônia A. C. Mascaro Nascimento (2004) coloca assédio moral como forma de terror psicológico, capaz de constranger a vítima a ponto dela se sentir inferior e humilhada, o que afeta a auto-estima. A degradação psicológica, geralmente, acontece de forma sutil, o que pode dificultar a percepção de gestores e das organizações, sobretudo, quando a vítima é colocada como motivadora ou responsável por tais ações.

O advogado trabalhista Reginald Delmar Hintz Felker (2006) também coloca o assédio moral como terror psicológico. Para ele, ações abusivas tornam o trabalho doloroso para a vítima, seja braçal ou intelectual. A vítima é ridicularizada a ponto de abalar a sua estrutura psíquica e, conseqüentemente, física. Felker (2006, p. 172) ainda reforça que “a forma de agir do perverso é desestabilizando e explorando psicologicamente a vítima”.

O segundo ponto é em relação à frequência. Não se trata de conflitos e desentendimentos pontuais, que podem ocorrer ocasionalmente. “Aqui se trata de conduta deliberada, intencional, com o objetivo de atacar a vítima na sua autoestima, desgastando-a, humilhando-a” (FELKER, 2006, p. 172).

Hirigoyen (2006, p. 17) também traz à tona uma ideia semelhante ao dizer que “cada ataque tomado de forma isolada não é verdadeiramente grave; o efeito cumulativo dos micro-traumatismos frequentes e repetidos é que constitui a agressão”. Não existe um tempo específico para ser considerado, pois também irá depender dos outros aspectos. Casos pontuais são denominados de danos morais e não assédio. Heinz Leymann (2004) coloca como tempo mínimo seis meses com uma frequência de duas vezes semanais; mas é importante salientar que não é uma regra, pois pode variar de caso para caso. “A delimitação rígida da quantidade de repetições pode gerar injustiças, na medida em que há várias gradações e tipo de assédio moral, que podem, por sua vez, gerar efeitos com um número maior ou menor de repetições” explica Thomé (2008, p. 37).

O terceiro ponto é a finalidade, ou seja, aquele que pratica o ato tem uma intenção. Nascimento (2004) coloca como finalidade de exclusão, que pode acontecer de diferentes formas; como pressionar a vítima para que ela se demita, aposente-se precocemente ou obtenha licença saúde. Ou até mesmo criar um cenário para que sinta-se constrangida, de modo que pense que prejudica a empresa ou o ambiente de trabalho e, como consequência, peça demissão; uma demissão pode causar grandes dificuldades para a vítima como a reinserção no mercado, como explica Stadler:

O que se pretende é a desestabilização emocional da vítima, levando-a a desistir do seu posto de trabalho diante das dificuldades enfrentadas. Isso se torna mais grave, considerando a dificuldade de obter a recolocação no mercado de trabalho, pois os índices de desemprego revelam que “para cada um que sai, há cinquenta esperando. (STADLER, 2008, p. 76)

Em relação ao elemento de dano psíquico, ainda há divergência quanto à necessidade dele entre a doutrina e a jurisprudência. Uma primeira corrente defende que o que configura é a conduta do assediador e não o resultado da ação (SILVA, 2010). Um dos argumentos utilizados por essa corrente é que quando uma vítima estiver psicologicamente mais preparada do que outras, estarão desprotegidas. A desembargadora Alice Monteiro de Barros explica sua posição:

Quanto ao último elemento (dano psíquico), nós o consideramos dispensável, data vênha de inúmeras posições contrárias. O conceito de assédio moral deverá ser definido pelo comportamento do assediador, e não pelo resultado danoso. Ademais, a constituição vigente protege não apenas a integridade psíquica, mas também a moral. A se exigir o elemento alusivo ao dano psíquico como indispensável ao conceito de assédio, teríamos um mesmo comportamento caracterizando ou não a figura ilícita, conforme o grau de resistência da vítima, ficando sem punição as agressões que não tenham conseguido dobrar psicologicamente a pessoa. (2006, p. 893)

Já Nascimento (2004) faz parte da corrente que defende que para ser caracterizado como assédio deve ser comprovado o dano psico. Mas advogada coloca que “a não configuração do assédio moral pela ausência do dano psíquico não exime o agressor da devida punição, pois a conduta será considerada como lesão à

personalidade do indivíduo”. Ou seja, nesta corrente, um dano moral em que não houve dano psíquico, não deve ser tratado como assédio moral, por conta da valorativa na reparação. Uma vítima de assédio moral necessita de uma indenização superior, não podem ser tratada da mesma forma por conta das consequências: “estudos feitos por médicos e psicólogos do trabalho mostram que o processo que desencadeia o assédio moral pode levar à total alienação do indivíduo do mundo social que o cerca, julgando-se inútil e sem forças e levando, muitas vezes, ao suicídio.” (NASCIMENTO, 2004, s/p). Para concluir seu pensamento, a advogada o resume em três pontos:

a) a existência do dano psíquico, emocional ou psicológico é requisito para configuração do assédio moral; b) é necessária a prova técnica do dano, que se daria por meio de laudo médico afirmando existir a doença advinda do trabalho; c) a vítima da conduta assediadora que não sofrer esse tipo específico de dano não ficará desprotegida, pois ainda poderá pleitear danos morais pela ofensa aos seus direitos de personalidade. (NASCIMENTO, 2004, s/p)

É importante salientar que, ainda que exista essa diferenciação entre o dano moral e assédio moral, não se pode prender apenas a essas duas medidas. Um caso de dano moral pode ser quase tão prejudicial quanto a de um assédio.

### 3.2 FORMAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Para este trabalho, iremos considerar quatro classificações de assédio criadas pela vitimóloga Hirigoyen (2002) e consideradas pelo Ministério da Saúde (2015), que são baseados na hierarquia da organização. São elas: vertical descendente, vertical ascendente, horizontal e misto.

### 3.2.1 Vertical Descendente

O assédio moral descendente é praticado por alguém com cargo superior hierárquico ao da vítima, não sendo relevante o grau de subordinação. E este tipo é o mais frequente no ambiente de trabalho (SOARES, 2014).

Para Guedes (2008) existem duas motivações para ocorrer esse tipo de assédio: O *mobbing* estratégico e o *mobbing* por abuso de poder. A primeira delas tem por objetivo fazer com que o subordinado se incomode a ponto de pedir demissão. Essa estratégia é registrada em algumas empresas que querem diminuir custos, sobretudo nos momentos de fusões e ou incorporações de organizações. A vontade de reduzir a quantidade de funcionários antigos quase sempre é a principal razão para evitar gastos com rescisões. Só que atitudes como essas têm um custo muito alto para o colaborador que sofre esse tipo de assédio e para a organização que age de forma tão agressiva. A segunda motivação, a do *mobbing* por abuso de poder, pode ocorrer por motivos como inveja, razões políticas, antipatia pessoal, entre outros. O agressor entende o agredido como uma ameaça real ou potencial (AVILA, 2008). Por medo de perder o controle, aproveita-se do seu cargo para diminuir e humilhar a vítima.

Existem diferentes formas de fazer isso (algumas já citadas no quadro 1), como retirar a autonomia, transferir suas funções para outro colaborador, isolá-lo, criar situações em que a vítima sinta-se culpada (NASCIMENTO, 2004).

### 3.2.2 Vertical ascendente

Segundo uma pesquisa da Hirigoyen (2002), é forma mais rara de assédio, representa apenas 1%, mas é importante ressaltar que: "não obstante a insignificância estatística do *mobbing* ascendente, a crueldade da violência praticada não é menor do que aquela verificada nos demais tipos." (GUEDES, 2004, p. 42).

Este caso é quando um ou vários subordinados praticam ações de assédio contra um superior hierárquico.

Um dos motivos é quando um colaborador é promovido e seus colegas não concordam, por julgar que não tem os devidos méritos que a função requer. Ou quando uma pessoa, de fora da organização, é admitida como chefe, causando desagrado nos subordinados. Guedes (2008, p. 42) descreve um caso real que aconteceu em um Tribunal:

Uma jovem bacharela em direito, funcionária de um Tribunal, foi nomeada para ocupar o cargo de Diretora de Secretaria numa Vara do interior. Ao chegar ao fórum, foi recebida com hostilidade pelo corpo de funcionários, cuja média de idade girava em torno dos 40 anos. Paulatinamente, foi percebendo que suas determinações para o serviço não eram observadas, e as hostilidades foram evoluindo para atitudes de franco desrespeito e deboche por parte de alguns funcionários. Apesar do estresse e da insônia que passou a sofrer, a determinação da jovem diretora, sua capacidade e autocontrole, bem como o apoio irrestrito do juiz foram decisivos para que preservasse seu cargo e autoridade. (GUEDES, 2008, p. 48)

No caso acima, podemos inferir que essas atitudes surgiram por idadismo e pelo fato da jovem advogada não fazer parte do quadro de antigos funcionários. O idadismo é uma forma de preconceito baseada na idade. Normalmente, ocorre com as pessoas mais velhas e gera a exclusão social. No entanto, os jovens também podem sofrer esse tipo de preconceito por parte de pessoas mais experientes.

### 3.2.3 Horizontal

Segundo Soares (2014) esse tipo de assédio é feito entre os próprios colegas, de mesmo nível hierárquico e pode ocorrer por inveja, competitividade, ciúmes ou preconceito. Neste caso, o simples fato da vítima agir de forma diferente dos membros da equipe já é motivo para o assédio. O agressor sente-se superior à vítima, ainda que ocupe o mesmo cargo.

Por isso, é necessário que a organização tenha cuidados ao incentivar metas, por exemplo. Ao estimular a competitividade, ainda que não seja a intenção, o

indivíduo pode começar a apresentar comportamentos agressivos (RAMOS FILHO, 2008). Para Soares (2014, p. 32), “o apoio dos superiores ou a incapacidade deles de lidar com o problema somente pioram as agressões. Sem ter a quem recorrer, ou a quem pedir ajuda, a vítima torna-se cada vez mais presa à situação de violência moral.”

### 3.2.4 Misto

O tipo misto, muitas vezes, é desconsiderado por parte dos autores; dos citados nas definições acima, diversos não citam em seus estudos, como Filho (2008), Soares (2014), Guedes (2004).

Segundo a pesquisa de Hirigoyen (2002), o tipo misto representa a segunda forma mais comum de prática de assédio nas organizações. É caracterizado por chefes e colegas que se unem com o objetivo de excluir um funcionário (NASCIMENTO, 2004).

Dentro do próximo subtópico, será abordado com detalhes o assédio sexual, que além de envolver questões psíquicas, está diretamente relacionado a invadir a liberdade sexual do indivíduo, principalmente quando o assunto é gênero. Dentro de diversos tipos de violência de gênero, está o assédio sexual. Ainda é importante salientar que o assédio sexual é relacionado a questão de dominância – quem comete o assédio acredita ter poder sobre o outro, e não uma questão de desejo.

## 3.3 ASSÉDIO SEXUAL

A vitimóloga Hirigoyen (2005, p.100) afirma que mulheres “não somente são frequentemente vítimas, como também são assediadas de formas diferentes dos homens: as conotações machistas ou sexistas estão muitas vezes presentes”, caracterizando como assédio sexual. Guedes (2008) tem o mesmo pensamento afirmando que a mulher ainda é vítima preferencial por razões culturais, que, segundo a vitimóloga, é o machismo.

A escritora e feminista, Simone de Beauvoir defende que “somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta” (1987, p. 14), pois é ele que diminui a distância entre um homem e uma mulher. Agora, muitos anos depois, a distância parece aumentar quando observamos os inúmeros casos de assédio sexual não condenados nas organizações. O assediador faz propostas indesejadas, podendo cometer ameaças - indiretas ou não, caso a vítima recuse (GUEDES, 2008). Para Hirigoyen, isso acontece pelo agressor considerar que tem algum direito em relação à vítima.

Uma mulher assediada sexualmente é considerada por seu agressor como estando “à disposição”. Ela deve aceitar e até sentir-se lisonjeada, realçada, por ter sido “escolhida”. O assediador não admite que a mulher visada possa dizer não. Aliás, se ela o faz, sofre em revida humilhações e agressões. Não é raro que o agressor diga que foi ela quem o provocou, que ela era permissiva ou que foi ela quem tomou a iniciativa. (HIRIGOYEN, 2002, p. 81)

É comum encontrar duas categorias de assédio: por chantagem e por intimidação. O primeiro é o mais comum, acontece quando um superior hierárquico exige que um subordinado realize atividades sexuais para não perder o emprego ou ganhar benefícios dentro da empresa. Este último exemplo é conhecido como assédio sexual *quid pro quo*, ou seja, isto por aquilo (BARROS, 1998). Em relação ao segundo, Rodolfo Pamplona Filho destaca:

[...] é aquele que se caracteriza por incitações sexuais inoportunas, solicitações sexuais ou outras manifestações da mesma índole, verbais ou físicas, com o efeito de prejudicar a atuação de uma pessoa ou de criar uma situação ofensiva, hostil, de intimidação ou abuso no ambiente em que é intentado. (2001, p. 14)

É uma forma de intimidação em que a hierarquia é irrelevante, uma vez que o típico caso é quando a vítima e assediador ocupam a mesma posição hierárquica. Aqui o aspecto fundamental não é a existência de ameaças, mas sim as frases sexistas, comentários com duplo sentido, perguntas indiscretas, abuso verbal, gestos pornográficos que acontecem repetitivamente (PAMPLONA FILHO, 1995). Em seu livro, Hirigoyen (2002) cita um exemplo de uma moça, que passou em um concurso

público como inspetora de polícia. Certo dia houve um desentendimento entre ela e um colega, que encerrou a discussão dizendo “você não é mais que um buraco em cima de patas”, resumindo que a sua colega era apenas um órgão genital.

Paulo Peli e Paulo Teixeira (2006) colocam quatro comportamentos para exemplificar o assédio sexual, como apontados no quadro 3.

QUADRO 3 - CATEGORIAS DO ASSÉDIO SEXUAL

<b>Categoria</b>	<b>Ações</b>
Assédio Verbal	Apelidos, comentários pejorativos, críticas destrutivas, comentários sobre corpo e vestimenta
Assédio Físico	Toques, tapas, cutucões, sugerir que o outro se vista de forma sexualmente sugestiva
Assédio Visual	Desenhos pejorativos, figuras, textos, mensagens e gestos com cunho sexual, encarar fixamente o corpo de alguém
Favores Sexuais	Avanços sexuais indesejados, insistência em convites para sair, promessas em troca de favores sexuais

FONTE: Adaptado de Peli e Teixeira (2006).

E completam que a intenção não é citar todas as ações que definem o assédio sexual e que nem sempre serão consideradas como assédio sexual ou discriminação (PELI E TEIXEIRA, 2006). Inclusive, o presente trabalho também não visa escolher uma única definição como correta, mas, sim, criar embasamento para realização da análise crítica das cartilhas e fazer um guia que faça sentido para as organizações.

#### **4 A CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE NAS CARTILHAS SOBRE ASSÉDIO**

É necessário ter um conhecimento pleno da cultura organizacional da empresa, pois é nesse âmbito que é possível entender como se dá às relações comportamentais dos colaboradores e da instituição em si. A cultura organizacional



parte dos valores estabelecidos pelos gestores e deve ser o norteador para um posicionamento bem estruturado da organização. William Ouchi (1982, p. 186) define cultura organizacional como um conjunto de crenças. Essas crenças são:

Partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas actividades, bem como as dos funcionários. [...] Implica um certo número de valores que estabelecem um modelo para as actividades, as opiniões e as acções.

A cultura de uma organização reflete no comportamento dos colaboradores e nas atitudes que tomam. Neste TCC selecionamos algumas cartilhas sobre assédio sexual e moral para conhecer a posição de algumas organizações sobre o tema. Por meio da produção científica produzida na área de relações públicas, cruzamos os dados da análise com os perfis encontrados de seus colaboradores e gestores.

Tal procedimento metodológico contribuiu para o desenvolvimento de diretrizes que poderão auxiliar no guia de orientações para a elaboração de cartilhas próprias de organizações que efetivamente querem combater o assédio moral e sexual. Nesta trilha metodológica, a teoria tem um papel fundamental. Por isso, buscamos diferentes definições da cultura organizacional, o psicólogo e estudioso da área, Edgar Schein, por exemplo, entende o conceito como valores que são considerados válidos para serem levados adiante, como explicado abaixo:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (2004, p. 17)

Para Marchiori (2004), a cultura organizacional está diretamente conectada às interações humanas, uma vez que as organizações são e se realizam por meio da comunicação. Além disso, também está em constante mudança. É importante salientar que a intenção do guia não é estabelecer um padrão de ações que as empresas devem seguir, uma vez que é imprescindível levar em consideração que

cada organização possui um perfil de público interno diferente. Neste trabalho utiliza-se a definição do Fábio França de público interno, sendo “aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivendo suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição” (FRANÇA, 2004, p. 39).

A partir do guia, é indicado que as ações de conscientização que forem realizadas, sejam elaboradas em conjunto com um planejamento da comunicação institucional da organização. A comunicação institucional é indispensável na estratégia e preservação da imagem da organização, para Kunsch (2003), a partir disso é possível ressaltar todos os aspectos relacionados à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização perante aos seus públicos.

Mas, ainda que a organização não tenha uma área ou um profissional específico a comunicação deve ser usada como aliada na reformulação da imagem da organização. Esta precisa ser realizada junto aos colaboradores a partir de uma ação comunicacional bem estabelecida. O reposicionamento de marca deve garantir um discurso unificado entre toda a instituição, ou seja, deve-se garantir, através da realização de uma ação de comunicação, que a empresa adote de forma responsável e comprometida as políticas estabelecidas da conscientização contra assédios.

Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional. (MARCHIORI, 2008, p. 7)

No final de 2018, cerca de 60% de todos os funcionários do *Google* ao redor do mundo, foram às ruas protestar contra casos de assédios que foram encobertos pela empresa e que foram expostos pelo jornal norte americano *New York Times* que revelou que o *Google* protegeu Andy Rubin, um alto executivo diretor do sistema Android, acusado de assédio. Ele deixou a empresa com um bônus de US\$ 90 milhões<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cf. LAVADO, T. Funcionários do Google em todo o mundo protestam contra assédio sexual. G1, [s.l.], 1 nov. 2018. Disponível em: <<https://glo.bo/2B2Agft>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

Após a divulgação do caso e da realização das manifestações o *Google* teve que tomar um posicionamento em relação ao escândalo de assédio, divulgada pelo jornal. O presidente da empresa, Sundar Pichai, enviou um e-mail aos funcionários da empresa, prestando contas sobre as providências que a organização já tinha tomado em casos de assédio. De acordo com ele, o *Google* demitiu 48 pessoas nos últimos anos, sem qualquer tipo de benefício, diante de acusações de assédio. Na semana seguinte, Pichai declarou ter ouvido relatos dos funcionários como sugestões e, com base nisso, anunciou novas políticas contra assédios sexuais na empresa. Posicionamentos e políticas criados junto a demandas internas e pautas sociais é uma forma de transformar o local de trabalho um espaço de conscientização e crescimento pessoal.

## 5 ANÁLISE DAS CARTILHAS

As cartilhas foram estudadas por meio de Laurance Bardin (2011), pesquisadora referência em análise de conteúdo. Após a leitura flutuante, procuramos identificar os conteúdos das cartilhas estudadas por meio da análise de categorias. Neste TCC, consideramos as seguintes categorias: Apresentação/Motivação; Assédio Moral; Exemplos de Assédio Moral; Assédio Sexual; Exemplos de Assédio Sexual; Não é Assédio; Consequências; Como proceder e Contato. No quadro 4 explicamos a definição e o propósito de cada categoria definida.

QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DAS CATEGORIAS

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Apresentação/Motivação	Esta categoria indica o propósito de cada guia. A intenção é identificar objetivos e encontrar possíveis elementos da cultura organizacional de cada instituição analisada e a sua preocupação sobre os temas tratados.
Assédio Moral	O objetivo é compreender o que as organizações entendem por assédio moral.
Exemplos de Assédio moral	O que é assédio moral? Nesta categoria, apresentamos os exemplos de assédio moral

	dados pelas cartilhas.
Assédio Sexual	A intenção é compreender a definição de assédio por organizações culturais diferentes.
Exemplos de Assédio sexual	O que é assédio sexual? Evidenciamos as ações julgadas pelas duas cartilhas como assédio sexual.
Não é Assédio	Nesta categoria, são ressaltadas as ações que não podem ser consideradas assédio moral e/ou sexual. Algumas ações são consideradas como dano moral. O objetivo é identificar essas ações e qual importância dada a elas.
Consequências	O que ocorre com o assediado e assediador. Esta categoria também evidencia como as organizações observam as consequências do assédio moral e/ou assédio sexual.
Como proceder	Indicar formas de procedimentos quando ocorre um assédio moral e/ou sexual. Identificar como as vítimas e testemunhas são orientadas. A intenção é elencar ações de cada organização responsáveis pelas cartilhas analisadas.
Contato	O objetivo é elencar quais meios de contato as organizações divulgam como um canal aberto para denúncias.

FONTE: Autoras, 2019.

Definida as categorias, iniciamos a análise. Neste TCC, a cartilha da Agência Wunderman está classificada como cartilha 1 e a do Ministério Público Federal como cartilha 2. Em ambas cartilhas há informações relevantes. No entanto, encontramos algumas lacunas, como a falta de ações práticas para a conscientização do assédio.

Para que haja uma conscientização efetiva e coletiva, é necessário que o gestor ou quem está à frente do tema dentro da organização consiga que os colaboradores saibam como se dá o assédio e as formas de combate. Como não é possível garantir que todos os colaboradores de uma organização leiam a cartilha sobre assédio moral e sexual, apresentamos uma proposta neste TCC.

Pretendemos desenvolver um guia de orientação, detalhado no capítulo 6, com o objetivo de transformá-lo em um material dinâmico. O guia de orientação fornece informações para as organizações, mas sempre estará em construção porque foi pensado para se adaptar a cada cultura organizacional, independente da área ou

porte. Desse modo, o guia deve ser, principalmente, colaborativo. As ações previstas para a sua construção devem ser planejadas para o envolvimento de todos os colaboradores de uma organização e de forma direta. Afinal, assim esperamos ter uma mudança efetiva na cultura organizacional da empresa.

Podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida **pelas pessoas**, pois não elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura, e **não simplesmente transmissores e adaptadores de significados**, de forma mecânica (MARCHIORI, 2008, p. 91, grifo nosso)

A citação acima reforça nosso objetivo em fazer um guia de orientações em que um gestor, ao adaptá-lo para sua organização, consiga atingir e conscientizar sua equipe. No momento em que todos tiverem consciência do que é assédio moral e sexual e suas consequências (tanto para o assediador, vítima e organização), a organização buscará proporcionar um ambiente saudável para se trabalhar.

Daqui até o fim deste capítulo, iremos aprofundar cada categoria apresentada no quadro 4. Em cada uma foi identificada uma ou mais unidades de registro. De acordo com Denize Cristina de Oliveira (2008, p. 571), “trata-se das unidades de segmentação ou de recorte, a partir da qual se faz a segmentação do conjunto do texto para análise”, e para ilustrar essas unidades, utilizaremos de trechos das cartilhas. Os trechos foram escolhidos porque trazem informações importantes sobre assédio sexual e moral e, obviamente, por representarem cada categoria encontrada na análise de conteúdo.

É importante ressaltar que esta análise está restrita às cartilhas, pois não foram considerados outros documentos de ambas as organizações e nem outras ações que, talvez, possam complementar o conteúdo apresentado e disponível na internet. No entanto, acreditamos que em pesquisas futuras é possível analisar e relacionar o conteúdo das cartilhas com a cultura organizacional de uma instituição.

QUADRO 5 - ANÁLISE DA CATEGORIA APRESENTAÇÃO

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Apresentação/  Motivação	Necessidade de mudança	Sim	-
	Reconhecimento da importância do tema	Sim	Sim
	Preocupação com o ambiente organizacional	-	Sim
	Zelo pelos colaboradores	-	Sim
	Introdução sobre denúncias	Sim	Sim

FONTE: Autoras (2019).

Em relação à categoria de “Apresentação/Motivação” ambas são direcionadas ao público interno, apresentam uma preocupação com a cultura organizacional: desejam um ambiente saudável de trabalho e têm o objetivo de conscientizar e não apenas coibir. Outra semelhança é que as duas cartilhas ressaltam que o tema tem sido cada vez mais debatido e reconhecem a importância e relevância do assunto dentro e fora das organizações.

Na cartilha da agência Wunderman, existem elementos complementares, como um link interativo com indicação de episódio de *podcast* para quem deseja entender mais a fundo as consequências que o assédio no trabalho pode causar à saúde da vítima. Além disso, a mesma cartilha traz, nessa categoria, uma ilustração (ver anexo 1 deste TCC) indicando que o assédio sexual é, em todos os casos, uma forma de assédio moral. A cartilha do Ministério Público Federal não possui nenhuma ilustração ou itens semelhantes. Inferimos, neste sentido, que isso está diretamente associado ao perfil da organização. No quadro 6, separamos alguns trechos de

ambas apresentações para ilustrar a diferença, principalmente, na linguagem utilizada em cada uma delas.

QUADRO 6 - TEXTO DESTACADO DA CATEGORIA DE APRESENTAÇÃO

Categoria	Cartilha 1 - Wunderman	Cartilha 2 - Ministério Público Federal
Apresentação/ Motivação	[...] Veio um desejo profundo de mudança e a percepção da complexidade da coisa: o assédio está muito enraizado em comportamentos que muitas vezes são <b>a norma</b> no nosso ambiente de trabalho. Por mais <b>horroroso</b> que seja admitir isso o assédio virou parte da nossa cultura de trabalho e isso <b>precisamos mudar</b> . Essa mudança – necessária e urgente - é um movimento que depende de muitas partes, e cada um <b>precisa fazer a sua</b> .	A cartilha que você tem em mãos, idealizada para o público interno do MPF, com foco <b>no ambiente de trabalho</b> , concretiza a <b>preocupação</b> do Ministério Público Federal (MPF) na <b>conscientização</b> sobre as diversas formas de assédio e de discriminação, bem como o compromisso com as ações necessárias ao seu enfrentamento.[...] Esta iniciativa objetiva promover, no MPF, um ambiente mais saudável e comprometido com a garantia dos direitos fundamentais de quem contribui diariamente com seu trabalho em prol da instituição.

FONTE: Autoras (2019).

Enquanto a primeira é constituída por profissionais mais jovens - segunda pesquisa “Censo Agências 2018” a maioria dos gestores são jovens, cerca de 47% têm entre 26 e 35 anos, a segunda é formada por funcionários públicos com um perfil mais sério e mais velho, mais da metade dos federais têm entre 41 e 50 anos (FERNANDO, p.25, 2006). Os colaboradores de agência de publicidade geralmente têm um perfil mais jovem e trabalham em um ambiente mais descontraído. A cartilha 1 parece traduzir essa cultura organizacional em uma linguagem informal para conversar com o seu público-alvo. A cartilha 2 utiliza uma linguagem formal e faz uso de citações diretas, buscando rigor científico para convencer seus colaboradores da seriedade do tema tratado.

Após a apresentação das cartilhas, partimos para a análise dos temas mais específicos, iniciando, a partir do quadro 7, a categoria assédio moral, como mostrado a seguir.

QUADRO 7 - ANÁLISE DA CATEGORIA ASSÉDIO MORAL

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Assédio Moral	Definição geral	Sim	Sim
	Conduta abusiva	Sim	Sim
	Ação frequente e repetida	Sim	Sim
	Fere a dignidade ou integridade psíquica	Sim	Sim
	Altera o clima organizacional	-	Sim

FONTE: Autoras (2019).

A cartilha da Agência Wunderman, denominada neste TCC de cartilha 1, faz uso de uma linguagem informal e não cita referências bibliográficas sobre assédio moral. É dirigida, como destacamos, para um perfil de público específico. A criatividade - usada na rotina diária dos profissionais da agência - é acionada para abordar o tema. Essa estratégia pode ser considerada como uma ferramenta de comunicação da cartilha 1 para chamar a atenção de seus colaboradores.

A cartilha 2, a do Ministério Público Federal, traz citações diretas de estudiosos da área, como Hirigoyen (2009), uma das autoras utilizadas no presente TCC. Ainda que o assédio possa ocorrer com qualquer pessoa, como destaca a cartilha 2, é comum que a vítima pertença a grupo minoritários, como as mulheres. Inferimos que a citação de especialistas na cartilha 2 dá legitimidade ao assunto tratado, mostra aos funcionários, acostumados com regras estabelecidas pelo serviço público, a importância do tema e a necessidade de tratar o assunto de modo sério. Além da



definição, evidenciamos as ações que são consideradas assédio. No quadro seguinte, cada unidade de registro da categoria é um exemplo de assédio moral.

QUADRO 8 - ANÁLISE DA CATEGORIA EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Exemplos de assédio moral	Falta de respeito	Sim	-
	Menosprezo	Sim	Sim
	Retirar autonomia	-	Sim
	Criticar a todo momento	Sim	Sim
	Tarefas impossíveis	Sim	Sim
	Sobrecarregar de tarefas	Sim	Sim
	Ameaças	Sim	Sim
	Boicote	Sim	-
	Intimidação	Sim	Sim
	Terrorismo psicológico	Sim	Sim
	Impedir promoção	Sim	Sim
	Dificultar promoção	Sim	Sim
	Violência Verbal	-	Sim
	Violência física	-	Sim

	Ironizar ou desconsiderar opiniões	Sim	Sim
	Gestos de desprezo	Sim	Sim
	Isolamento	Sim	Sim
	Recusa de comunicação	-	Sim
	Espalhar rumores	Sim	Sim
	Não considerar problemas de saúde	-	Sim

FONTE: Autoras (2019).

Em relação à categoria de “Exemplos de Assédio Moral”, as duas cartilhas categorizam algumas condutas de assédio moral e apontam diversos exemplos detalhados dessas ações. Ambas têm praticamente os mesmos exemplos, que também estão conectados com a definição de Hirigoyen (2002), apresentadas no quadro 2 deste trabalho.

Estes exemplos são escritos com uma linguagem clara e objetiva, de forma acessível em que seja possível um melhor entendimento por parte dos colaboradores. Na cartilha 1 existem elementos que ajudam a compreensão de que tipo de comentário é uma forma de assédio e como fazer de forma construtiva como a ilustração de um diálogo (ver Figura 1). Inferimos que a agência, por investir em recursos audiovisuais (ilustrações e podcast), consegue ser mais atrativa que a cartilha do MPF, que explora apenas o texto verbal.

FIGURA 1 - EXEMPLOS DE RESPOSTAS APÓS UM COLABORADOR TER ACABADO DE APRESENTAR UM PROJETO



FONTE: Cartilha Wundermann (2018, p.20).

Ao escrever os exemplos de assédio, as cartilhas separaram em 4 a 5 grupos, conforme o quadro 9.

QUADRO 9 - GRUPOS DE EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL

Categoria	Cartilha 1 - Wunderman	Cartilha 2 - Ministério Público
Exemplos de assédio moral	1. Falta de respeito pelo trabalho e pelo tempo do outro; 2. Ameaças, boicote, intimidação e terrorismo psicológico; 3. Linguagem e maneiras inadequadas; 4. Referências e comentários negativos a respeito de uma pessoa; 5. Síndrome do "no meu tempo, era bem pior..." <sup>4</sup>	1. Deterioração proposital das condições de trabalho; 2. Isolamento e recusa de comunicação; 3. Atentado contra a dignidade; 4. Violência verbal ou física

FONTE: Autoras (2019).

<sup>4</sup> Para exemplificar a "síndrome", os autores da cartilha descrevem: "Já passei por coisa bem pior", "Quando eu era estagiário, trabalhava de graça", "Que cara é essa? Na minha época, ficar até 22h não era nada" e afins são frases que, de vez em quando, escutamos por aqui. Mas tá errado! Como já falamos, os tempos são outros, estamos construindo uma nova cultura." (p. 18).

Conscientizar sobre o assédio sexual também é importante, pois as organizações não podem fechar os olhos para um crime tão grave. De acordo com Richard H. Hall (2004, p. 157) “as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam”, ou seja, é preciso que haja diálogo entre organização (transmissor) e seus colaboradores (receptor) e as cartilhas, aqui analisadas, são uma forma de fazer isso. No próximo quadro, explicamos como o assédio sexual é analisado em cada cartilha.

QUADRO 10 - ANÁLISE DA CATEGORIA DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO SEXUAL

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - Ministério Público Federal</b>
Assédio Sexual	Definição Geral	Sim	Sim
	Definição Específica: Chantagem	Sim	Sim
	Definição Específica: Intimidação	Sim	Sim

FONTE: Autoras (2019).

Ambas cartilhas colocam que não se deve confundir assédio sexual com cantada, paquera ou flerte. A cartilha 1, da Wunderman, acrescenta que não é um problema convidar um(a) colega de trabalho para sair, desde seja respeitado caso houver recusa do(a) convidado(a).

Ao analisar a definição em si, do assédio sexual, a cartilha da agência Wunderman é muito mais sucinta comparado a cartilha do MPF, como texto destacado no quadro a seguir (QUADRO 11). Na cartilha 2, mais uma vez, a citação direta de algum especialista da área é explorada e o assédio moral laboral retomado.

A cartilha 2 também traz que é mais comum a vítima ser mulher, pois esse gênero sofre maior pressão no ambiente de trabalho. Segundo Immanuel Wallerstein, o ambiente de trabalho - fora de casa, sempre foi predominante masculino, como explica a seguir:

Historicamente, o sexo teve grande relevância no papel conferido aos atores sociais, de modo que o acidente do cromossomo X ou Y era capaz de selar a sorte e o destino laboral de uma pessoa por toda a sua existência. Sob o signo da diferença de gênero que deveras pode justificar – em alguns casos – o tratamento distinto como forma de corrigir discrepâncias a fim de fomentar a isonomia, promoveram-se as mais absurdas distorções para que fosse reservado ao homem o espaço público de provedor da subsistência material da família, ao passo que a mulher ficasse encarcerada no recinto privado dos afazeres domésticos e de procriação. (WALLERSTEIN, p. 22, 2001 apud HIGA, 2016, p. 484)

Simone de Beauvoir (1987) defende que por meio do trabalho a mulher consegue diminuir a distância em relação ao homem, pois gera uma independência concreta. Para isso, é necessário que as organizações tenham um ambiente seguro para todos.

Em relação aos tipos de assédio sexual, ambas cartilhas explicam as duas formas (chantagem e intimidação). Citam ainda que não é preciso ter contato físico para determinada ação ser considerada assédio, pois pode ocorrer por meio de comunicações escritas, gestos, cantadas, piadas, imagens, entre outros formatos. Mais uma vez, a cartilha do MPF traz estudiosos da área para explicar definições. O próximo quadro traz as definições de assédio sexual de ambas as cartilhas.

QUADRO 11 - CITAÇÕES DA CATEGORIA DEFINIÇÃO ASSÉDIO SEXUAL

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Assédio Sexual	Definição Geral	No bom português: é qualquer atitude, de natureza sexual, imposta a uma pessoa contra sua vontade. Pode se	O assédio sexual pode ser definido como “uma conduta insistente, persecutória, que, ao visar obter favores sexuais,

		manifestar fisicamente, por palavras ou por gestos.	resulta por violar a liberdade sexual [...] Assédio sexual é, portanto, uma ação ofensiva que atenta contra a disponibilidade sexual da pessoa, afrontando-lhe a liberdade sexual, isto é, o direito de dispor do próprio corpo, ou de não ser forçada a praticar ato sexual indesejado.” (apud COUTINHO S.d., p. 47)
	Definição Específica: Chantagem	Sabe abuso de poder? Tem tudo a ver com isso aqui. Nesse caso, um superior – direto ou não – exige ou sugere que um subordinado faça algo de natureza sexual. Isso é problemático porque, devido à relação de poder, o colaborador pode se sentir obrigado a aceitar a situação para não se prejudicar dentro da agência	Pressupõe o abuso de autoridade, consubstanciado na exigência feita por superior hierárquico, ou alguém que exerça poder sobre o assediado, de prestações de favores sexuais, sob ameaças de perda do emprego, ou de concessões de benefícios, que resultem por produzir prejuízos à vítima, seja de natureza material ou moral.
	Definição Específica: Intimidação	Sabe aquela “atenção especial” no ambiente de trabalho? É assim que se manifesta o assédio sexual por intimidação. Ele pode ser verbal ou físico, mas é sempre prejudicial e cria um ambiente profissional hostil. Aqui, a relação de poder não importa e pode rolar até entre colegas de trabalho [...]	[...] caso típico de assédio sexual praticado por colegas de trabalho, que violam com tal conduta, o direito à liberdade sexual de seus companheiros e interferem no desenvolvimento das atividades laborais da pessoa vitimada, ou criam um ambiente de trabalho intimidante, hostil e ofensivo.

FONTE: Autoras (2019).

Na descrição da “Definição Específica: Intimidação” a cartilha do MPF traz um ponto importante, tais acontecimentos impactam diretamente no clima organizacional. Idalberto Chiavenato (1999, p. 105) explica as consequências “quando há baixa motivação ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estado de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação”

Na categoria de exemplos de assédio sexual (quadro 12), ainda que alguns exemplos tenham o mesmo sentido, as cartilhas os apresentam de forma bem diferente. A cartilha 1, mostra da mesma forma que fez com exemplos de assédio

moral, separa por categorias e exemplifica com várias ações de assédio sexual. Já a cartilha do MPF não traz um capítulo ou um parágrafo destinado a mostrar exemplos de assédio sexual, como aconteceu com os de assédio moral. Os exemplos de assédio sexual foram retirados trechos da cartilha que tinham uma função primária de explicar o que é assédio sexual.

QUADRO 12 - ANÁLISE DA CATEGORIA EXEMPLOS DE ASSÉDIO SEXUAL

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Exemplos de assédio sexual	Brincadeiras, comentários, cantadas inapropriados	Sim	Sim
	Toques, abraços e beijos	Sim	Sim
	Efeito manada <sup>5</sup>	Sim	-
	Exigir favores em troca de obrigações/chantagem	Sim	Sim
	Constrangimentos e abusos cometidos por superiores	Sim	Sim
	Ameaças	-	Sim

FONTE: Autoras (2019).

Um ponto interessante citado pela cartilha 1, é o efeito manada. A cartilha também coloca que, se a pessoa for chefe, não deve participar de grupos em que existam comentários abusivos e, caso tenha conhecimento, deve denunciar. É importante tratar disso uma vez que o papel do líder se torna fundamental:

A comunicação exercida pelas lideranças é crítica no entendimento e priorização das mensagens recebidas, e onde o líder-interlocutor empresta muito de sua credibilidade ao fato que está sendo informado. Um dos grandes desafios é o de consolidar o papel de comunicador das lideranças no âmbito das organizações, não somente como práticas de orientação das

<sup>5</sup> Segundo o blog Update or Die, o efeito manada é o termo usado para denominar situações em que um grupo de pessoas reagem de maneira parecida - irracional ou não, por conta da pressão exercida pelo grupo (MELO, 2017, [s.p.]). Na cartilha é exemplificado como “A gente tá falando daquele dia que todos os caras olharam juntos pra bunda de uma mulher da agência e depois comentaram. Ou daquela vez que alguém publicou uma foto sensual no Instagram e rendeu assunto em todos os grupos do WhatsApp.” (2018, p. 30).

equipes de trabalho, mas principalmente como agentes de transformação e adaptação organizacional (YUKI, 2008 apud CERANTOLA, 2017, p. 908)

Logo, uma pessoa com cargo de liderança cometendo assédio pode ser interpretado como uma abertura para que outras pessoas da organização façam o mesmo, uma vez que irá afetar a cultura organizacional. E a cultura é resultado do comportamento das pessoas, formada pela interação entre os envolvidos na organização (MARCHIORI, 2014), como destacado anteriormente.

Além de definição e exemplos sobre assédios, acreditamos ser importante tratar sobre o que não é assédio. As duas cartilhas apresentaram exemplos de não assédio, como pode ser observado no quadro 13.

QUADRO 13 - ANÁLISE DA CATEGORIA DE EXEMPLOS QUE NÃO SÃO ASSÉDIO

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Não é assédio	Situações eventuais	-	Sim
	Exigências profissionais	-	Sim
	Conflitos	-	Sim
	Más condições de trabalho	-	Sim
	Uso de termos inapropriados	Sim	-
	Enviar convites de reuniões sem aviso prévio ou do que se trata	Sim	-
	Atrasos e falta em reuniões	Sim	-
	Mandar mensagem sobre trabalho no final de semana/feriado	Sim	-

FONTE: Autoras (2019).

A categoria “Não é assédio” traz mais itens diferentes quando se compara uma cartilha com a outra. Uma das possibilidades é que no momento de elaborar cada cartilha levou-se em consideração a experiência do dia a dia para exemplificar situações. Além dos itens citados, mais um diferencial: a cartilha 2 evidencia que determinadas ações podem vir a tornar-se assédio, dependendo da intensidade e



duração. Acreditamos que todas as organizações devem considerar esse ponto, pois, ainda que alguma ação não seja considerada assédio, pode causar algum tipo de dano para vítima.

O próximo quadro (QUADRO 14) refere-se às consequências apresentadas. Identificamos três unidades de registro, representados pelos três principais envolvidos em uma situação de assédio, conforme mostrado a seguir.

QUADRO 14 - ANÁLISE DA CATEGORIA CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
Consequências	Assediador/a	-	Sim
	Assediado/a	Sim	Sim
	Organização	Sim	Sim

FONTE: Autoras (2019).

A cartilha 2 é muito mais incisiva ao descrever as consequências que o assédio causa. Inferimos que, pelo tom informal da cartilha 1, ela pode não dar o tom de seriedade que o assunto exige. Além disso, a cartilha 1 em nenhum momento traz as consequências para quem assedia, como pode ser observado no quadro 15.

QUADRO 15 - CITAÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - Ministério Público</b>
Consequências	Assediador/a	-	Quem assedia poderá responder por crimes contra a honra, constrangimento ilegal e abuso de autoridade. O assédio moral também pode configurar improbidade administrativa
	Assediado/a	Psicopatológicos (ou os sintomas da mente): ansiedade; apatia; insegurança; depressão;	A pessoa assediada poderá, por exemplo, sofrer com o surgimento ou com o agravamento de quadros de

		melancolia; irritação; insônia; mudanças de humor; pânico e fobias e pesadelos; Psicossomáticos (ou os sintomas do corpo): hipertensão arterial; ataques de asma; doenças cardíacas; dermatite; dores de cabeça e enxaquecas; dores musculares e gastrite; Comportamentais (ou os sintomas sociais): agressividade contra si e outros; aumento do consumo de álcool, cigarro e outras drogas; isolamento social e falta ou excesso de apetite.	estresse, depressão, irritabilidade, ansiedade, síndrome do esgotamento profissional, fadiga crônica, alcoolismo, insônia, dores musculares, pressão alta, entre outros. Também poderá apresentar dificuldades para lidar com o trabalho e a vida profissional, bem como com sua família e seus relacionamentos pessoais
	<b>Organização</b>	O assédio também afeta a Wunderman e pode tornar nosso ambiente de trabalho nocivo, pouco produtivo e sem criatividade. Zuado, né? Mas calma! A gente tá falando tudo isso porque queremos que nossa agência se torne livre de assédio. Num lugar maneiro, fica fácil ter ideias incríveis, aprender mais e curtir de verdade trabalhar todo dia.	As condutas de assédio e de discriminação podem trazer prejuízos ligados à produtividade da instituição como um todo ou de uma determinada área, ao clima organizacional, à alta rotatividade de pessoas, ao aumento no número de licenças médicas e de aposentadorias precoces.

FONTE: Autoras (2019).

O assédio pode causar traumas permanentes para vítima, além de, possivelmente, gerar mais despesas, uma vez que precisará de tratamento psicológico. A organização também sofre com isso, se apenas o bem-estar de seus colaboradores não for o suficiente para que a organização olhe para isso, é importante ressaltar que, se a informação de um caso de assédio for para pessoas externas, pode gerar consequências negativas para a imagem da organização.

Ainda que não tenha sido um caso dentro de uma organização, um exemplo relacionado a assédio, que repercutiu muito, foi o caso de uma campanha de carnaval da Skol em 2015. A campanha utilizava algumas frases como “topo antes de saber a pergunta”, “esqueci o não em casa”, uma moça, ao ficar ficar indignada com a frase,

pois dava margem de interpretação negativa – abertura para casos de assédio, especialmente contra mulheres, fez uma publicação em seu perfil numa rede social. No mesmo dia que foi publicado, teve mais de 4,7 mil compartilhamentos – a maioria contra a Skol, além de publicações em portais online de grande porte como Portal G1, UOL, Revista Exame e Meio & Mensagem.

Explicar como a vítima deve reagir também é importante para que cada vez menos casos de assédio ocorram. No quadro abaixo listamos quais ações cada cartilha define que deve ser realizadas:

QUADRO 16 - ANÁLISE DA CATEGORIA COMO PROCEDER

<b>Categoria</b>	<b>Unidades de Registro</b>	<b>Cartilha 1 - Wunderman</b>	<b>Cartilha 2 - MPF</b>
<i>Como proceder</i>	Empoderar e não ceder	Sim	-
	Contar para pessoas que confiem	Sim	Sim
	Pedir pro assediador parar	Sim	Sim
	Procurar o seu gestor e o RH	Sim	-
	Usar um dos canais de denúncia	Sim	Sim
	Anotar situações de assédio	-	Sim
	Guardar provas - caso existam	-	Sim
	Procurar ajuda	-	Sim
	Manter distância do assediador	-	Sim

FONTE: Autoras (2019).

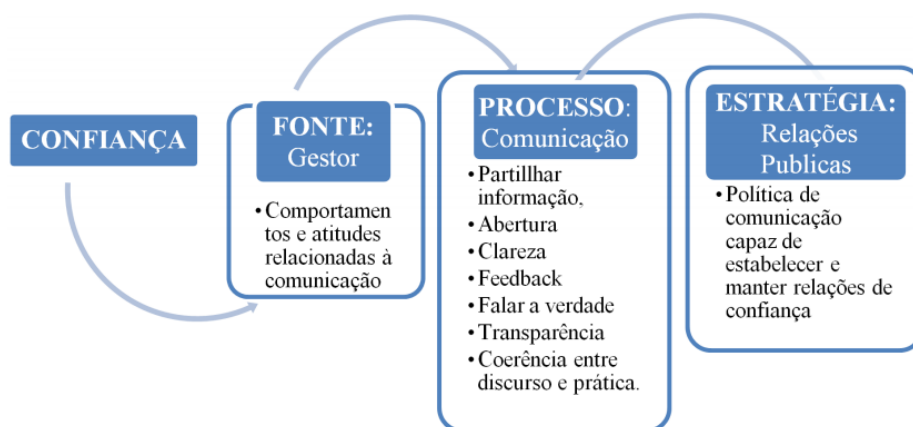
Ainda que de formas diferentes, as duas cartilhas colocam a importância da vítima falar - e falar com o assediador para parar. Como já foi tratado aqui anteriormente, a maioria das vezes, o assédio é hierárquico, dificultando esse processo, como explica um trecho retirado da cartilha “Assédio Sexual no Trabalho: Perguntas e Respostas” do Ministério Público do Trabalho:

A relação de emprego, aliás, é permeada por uma relação de poder e subordinação, com reduzido poder de resistência do trabalhador. Não se

pode esperar que uma vítima de assédio sexual, que dependa do trabalho como meio de subsistência e inclusão, rejeite pública e expressamente condutas impróprias e agressivas do assediador. (2017, p.15)

É essencial que a empresa passe confiança para seus colaboradores, para que assim, sintam-se mais a vontade de denunciar esses casos. Sem a confiança, torna-se difícil realizar trabalhos no âmbito das relações humanas e “para haver confiança é preciso que haja diálogo e participação, ou seja, uma comunicação simétrica bidirecional, que pode ser promovida pelas RP” (PINHEIRO, Cibelli; RUÃO, Teresa. P.189, s/a). A figura abaixo ilustra a relação para criação da confiança dentro de uma organização que tenha uma figura ou equipe de relações públicas.

FIGURA 2 - RELAÇÃO CONFIANÇA E COMUNICAÇÃO



FONTE: PINHEIRO (2013).

Outra questão importante é analisar quais os canais de diálogo as empresas fornecem. No quadro abaixo (quadro 17) listamos, por meio das unidades de registro, as opções dadas pelas cartilhas aqui estudadas.

QUADRO 17 - ANÁLISE DA CATEGORIA CONTATOS

Categoria	Unidades de Registro	Cartilha 1 - Wunderman	Cartilha 2 - MPF
Contatos	Ouvidoria	-	Sim

	Formulário online	Sim	Sim
	Telefone	-	Sim
	Sindicato	-	Sim
	Carta	-	Sim

FONTE: Autoras (2019).

Segundo os atores Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p. 100), “canais são ferramentas e assim devem ser encarados em um planejamento de comunicação: como instrumentos poderosos para contribuir com que os objetivos sejam atingidos; e não como os objetivos em si”. E a cartilha 2 apresenta muito mais canais de denúncias do que a cartilha 1, o que é essencial, pois aumenta a possibilidade que a vítima ou a testemunha denuncie casos, uma vez que, caso ela não se sinta à vontade com certa opção, pode escolher outras.

## 6 GUIA DE ORIENTAÇÕES PARA CRIAR CARTILHAS SOBRE ASSÉDIO

O guia tem o objetivo de auxiliar as organizações na prevenção e no combate de casos de assédios morais e sexuais. Para que isso seja possível as organizações precisam saber que a conscientização é a chave para buscar um ambiente organizacional livre de constrangimentos e discriminações. Com base na análise realizada no capítulo anterior, elaboramos estratégias e ações comunicacionais para que organizações alcancem, de maneira efetiva, este objetivo.

A conscientização deve ser instaurada na cultura organizacional de modo que as atitudes de seus colaboradores se consolidem. Para que eles possam entender como se dão as relações de trabalho a partir da perspectiva do assédio moral e do assédio sexual, é preciso planejar ações, envolvê-los e, assim, trazer à tona o conhecimento sobre os temas tratados. Marchiori (2014, p. 107) enfatiza a importância das ações comunicacionais em uma organização: “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização”.

A partir da análise observamos alguns pontos principais que podem servir como orientação na elaboração das estratégias, constantes no quadro 18.

QUADRO 18 - ESTRUTURA ESSENCIAL PARA UM GUIA

ESTRUTURA	O QUE COMPÕE?
Apresentação	<p>A apresentação deve mostrar de forma clara a motivação e o objetivo da organização para criar uma cartilha sobre assédio moral e sexual. Por isso, elencamos alguns pontos fundamentais que devem estar presentes neste tópico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo</li> <li>- Justificativa</li> <li>- Contexto da organização diante das transformações da sociedade</li> </ul> <p><b>Linguagem</b> A linguagem utilizada deve ser dirigida ao seu público-alvo. Por isso, é importante fazer o mapeamento de públicos antes de iniciar.</p> <p>Ação 1 - Conhecendo o público interno da organização</p>
O que é e o que não é assédio moral e sexual?	<p>Apresentamos definições de assédio moral e de assédio sexual.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Assédio Moral: “qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2002, p.17).</li> <li>2) Assédio Sexual: “assédio sexual é, portanto, uma ação ofensiva que atenta contra a disponibilidade sexual da pessoa, afrontando-lhe a liberdade sexual, isto é, o direito de dispor do próprio corpo, ou de não ser forçada a praticar ato sexual indesejado.” (COUTINHO, s/a, p. 47)</li> </ol> <p>As duas definições de assédio foram destacadas são reflexões de pesquisas científicas sobre o assunto. Para a elaboração do guia da sua organização, indicamos três obras que podem contribuir na elaboração deste tópico.</p> <p>Referências</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) GUEDES, Márcia Novaes. <b>Terror psicológico no trabalho.</b></li> <li>2) HIRIGOYEN, Marie-France. <b>Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral.</b></li> <li>3) PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo <b>Assédio moral: uma responsabilidade corporativa.</b></li> </ol> <p>Ao utilizar referências de especialistas, a organização mostra a importância de discutir o assédio entre todos os seus funcionários. Essas</p>

	<p>obras também trazem informações sobre o que não é assédio. Essa discussão é muito importante abordar e discutir com os colaboradores de uma organização.</p> <p>Ação 2 - Para começar a entender</p> <p>Ação 3 - Prática do dia a dia</p>
Todos saem perdendo, por isso é importante saber como agir	<p>É essencial apresentar as consequências para a vítima, o assediador e a organização. Neste caso também é importante trazer as consequências jurídicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei 13.718/18 Art. 215-A: Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro: Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, se o ato não constitui crime mais grave.”</li> <li>- Lei 2848/40 Art. 138: Caluniar alguém, imputando-lhe falsamente fato definido como crime: Pena - detenção, de seis meses a dois anos, e multa.</li> <li>- Lei 2848/40 Art. 140: Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro: Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa.</li> <li>- Lei 2848/40 Art. 129. Ofender a integridade corporal ou a saúde de outrem: Pena - detenção, de três meses a um ano.</li> </ul> <p>Além de apresentar as consequências é essencial que gestores e comissão saibam como proceder ao receber denúncias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação 4 - As consequências existem</li> <li>- Ação 5 - Treine seus líderes</li> </ul>
A confiança precisa existir	<p>A confiança entre empresa e colaborador está baseada na relação entre gestores e suas equipes. Esse relacionamento é fortalecido com ações promovidas pelos profissionais de relações públicas.</p> <p>A empresa deve trabalhar de forma efetiva para que essa relação contribua de forma positiva no combate contra o assédio de trabalho. Neste tópico, a empresa deve demonstrar como e por que os colaboradores podem confiar na organização.</p> <p>Portanto, aqui é necessário destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por que os colaboradores são importantes para a organização?</li> <li>- A organização deve prezar pela segurança e bem-estar de seus colaboradores.</li> <li>- O <i>feedback</i> dos colaboradores sobre a empresa também deve ser levados em consideração.</li> <li>- Estudar e implementar os <i>feedbacks</i>, os maiores usuários dos</li> </ul>

	<p>recursos da empresa são os colaboradores. Por isso, entenda como melhorar esses recursos para eles.</p> <p>Ação 6 - Comissão de segurança</p> <p>Ação 7 - Juntos contra o assédio</p>
No combate contra o assédio, como proceder?	<p>Ao entender a importância da participação dos colaboradores na construção de melhorias dos processos de combate ao assédio, agora é o momento de dar voz a cada um deles.</p> <p>Rever os canais de denúncias da empresa para garantir a efetividade de todos. Eles devem atender as necessidades apresentadas pelos colaboradores para que possam fazer denúncias sem constrangimentos.</p> <p>Os gestores também devem estar preparados para receber as denúncias de forma adequada, preservando a integridade do denunciante e, assim, conquistar a confiança das suas equipes. Esse processo deve ser realizado de modo ético e profissional. A empresa deve ainda apoiar a vítima e, assim, garantir que os procedimentos para casos de assédio de fato ocorram. Para isso é preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existir auxílio nos processos legais.</li> <li>- Abrir um processo de investigação interna para apurar os fatos.</li> <li>- Tomar as devidas providências, de fato eficazes, contra o assediador, caso se confirme o assédio.</li> <li>- Não intimidar a vítima para que ela não faça denúncias ou tome medidas legais.</li> </ul> <p>Ação 8 - Mão na massa</p> <p>Ação 9 - O depois também é importante</p>
Material de apoio	<p>O combate e a conscientização contra o assédio devem ser contínuo. Junto às ações é indispensável ter materiais de apoio adequados para o público da empresa. Esses materiais devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser acessíveis a todos os colaboradores, pensar em todos os departamentos e os recursos que cada um dispõe.</li> <li>- Estar continuamente no cotidiano da empresa.</li> <li>- Indicar a importância do combate ao assédio sexual e moral.</li> <li>- Trazer indicações de comportamentos de assédios.</li> <li>- Reforçar os canais de comunicação em que os colaboradores devem denunciar casos de assédio.</li> </ul>



	Ação 10 - Materiais de apoio.
--	-------------------------------

FONTE: Autoras (2019).

O quadro 18 apresenta orientações essenciais para que uma organização elabore o seu guia de assédio moral e sexual, considerando suas especificidades. Em cada estrutura são indicadas ações, detalhadas no próximo tópico. Ressaltamos que o planejamento da estrutura do guia apresentado só foi possível com a revisão teórica realizada para este Trabalho de Conclusão de Curso. Aqui, explicamos os motivos de cada seção do Guia.

**Apresentação:** Como defende Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não se resume apenas a transmitir uma informação, mas sim que a outra pessoa compreenda tal mensagem. Caso ela não entenda, a comunicação não será efetiva.

Por isso, é importante que a apresentação do guia traga os elementos indicados no quadro 18. Deve ser escrito de forma clara para que os colaboradores entendam e não façam suposições, como achar que aconteceu algum caso para a organização se preocupar com o tema.

**O que é e o que não é assédio moral e sexual?:** Antes de solicitar que um indivíduo defenda e/ou respeite uma causa, é importante que ele tenha conhecimento sobre o que se trata para que seja sensibilizado, como explica (MOURA, 2004, p.42):

Sensibilização se revela pois como uma forma de reeducar o ser humano para este saber sensível, reeducar porque esta forma de saber é inerente a forma como construímos conhecimento, mas como já foi discutido, parece que nos esquecemos disso e estamos dando atenção somente as informações prontas.

Por esse motivo essa seção se faz necessária, muitos colaboradores podem não ter dimensão da importância do assunto. Para que faça sentido as demais ações propostas aqui é importante que antes eles tenham conhecimento sobre assédio moral e sexual. Também optamos por duas formas de ações, uma teórica e outra prática. Desse modo, acreditamos que não será exaustivo e os colaboradores podem ver aplicações no dia a dia.

**Todos saem perdendo, por isso é importante saber como agir:** Neste tópico defendemos a importância da organização comunicar de forma clara as consequências que o assédio pode causar. Também é fundamental saber como agir. De acordo com o cartilha Assédio Moral e Sexual no Trabalho do Ministério do Trabalho e do Emprego (2010, p. 31) “os problemas de relacionamento dentro do ambiente de trabalho e os prejuízos daí resultantes serão tanto maiores quanto mais desorganizada for a empresa e maior for o grau de tolerância do empregador em relação às práticas de assédio moral.” Ou seja, a organização também tem responsabilidade em relação às consequências de um caso de assédio. Por esse motivo é necessário tomar os devidos cuidados.

**A confiança precisa existir:** Na análise realizada neste TCC, no quadro 16, foram observadas as seguintes categorias: a) contar para pessoas que confiem e b) procurar gestor e RH. Essas categorias foram criadas para acolher a vítima, mostrando que é possível entrar em contato com gestores e naqueles que ela confia.

Para que as denúncias sejam feitas dentro da empresa, a vítima precisa sentir-se segura e confiar que as medidas necessárias serão tomadas. O agressor deve ser punido e a vítima respeitada e mantida em segurança. Os profissionais de relações públicas trabalham com um conjunto de meios para proporcionar um clima de confiança entre os colaboradores, auxiliando na otimização das relações sociais, o que gera lealdade e verdade entre si (CHAUMELY & HUISMAN, 1964). A empresa deve considerar a importância da comunicação nos processos de construção desses relacionamentos para trazer benefícios para a organização como um todo.

**No combate contra o assédio, como proceder?:** Neste tópico é desenvolvido a importância da participação dos colaboradores na construção de processos e como podemos dar voz a eles. E como é possível desenvolver a capacidade de líderes e gestores em receber as denúncias e os procedimentos mais indicados. A ideia de envolver e capacitar os colaboradores otimiza os recursos criados para o uso dos mesmos. Segundo os autores Gareth R. Jones e Jennifer M. George (2008, p. 247) “os funcionários que acreditam que estão trabalhando em questões importantes, vitais, são motivados a despende os altos níveis de esforço

que a criatividade exige”, sendo assim, o processo de criação de canais de denúncias contra assédio deve levar em consideração as opiniões dos principais usuários.

O treinamento com líderes torna-se muito importante nessa fase, a organização precisa demonstrar que os processos criados, os valores apontados e o clima organizacional esperado vão de fato acontecer na prática. De acordo com Denise Selbach Machado:

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros. (2009, p. 32)

O discurso de uma organização deve ser confirmado em sua prática, o treinamento de como receber uma denúncia e tomar os próximos passos é essencial para mostrar aos colaboradores os valores de uma organização que luta de forma justa contra o assédio.

**Material de apoio:** Ao final das ações é importante ainda manter alguns materiais relacionados ao tema circulando pela organização, os colaboradores devem ter acesso diário às principais informações que a empresa deseja que seja absorvido.

A comunicação empresarial não pode ficar indiferente às mudanças tecnológicas e sim aderir a toda tecnologia que estiver ao seu alcance no intuito de facilitar o cumprimento das metas da empresa. (BAHIA, 1995, p. 9)

Esses materiais podem ser impressos e digitais, a combinação desses canais são a maneira efetiva para conseguir levar a mensagem a todos da organização e garantir que as informações estabelecidas pela empresa, depois das ações, estejam no alcance diário do público interno.

## 6.1 CONHECENDO O PÚBLICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Ao realizar qualquer tipo de ação, da mais simples a mais complexa, é primordial entender sobre o público-alvo, pois dessa forma fica mais fácil compreender as necessidades de cada um deles para alcançar as metas esperadas. Por isso, é necessário fazer um mapeamento do público interno da organização para entender o perfil das pessoas e, a partir disso, descobrir a melhor linguagem para comunicar-se com esse público.

a) **Objetivo**

Conhecer e mapear o público interno da organização.

b) **Público-alvo**

Público interno da organização.

c) **Recurso**

Para esta ação será necessário um relações públicas. Hoje, no mercado de trabalho, há duas modalidades de contratação deste profissional: permanente e temporária. Caso a empresa não tenha um relações públicas em seu quadro de empregados, pode contratar um para o desenvolvimento deste mapeamento que exige entrevistas e pesquisas com os colaboradores.

d) **Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Profissional de Relações Públicas <sup>6</sup>	R\$4.277,21 42h/semana ou R\$833 a hora trabalhada (temporário)

---

<sup>6</sup> Média salarial brasileira. Fonte: Salário (2019). Disponível em: <<https://bit.ly/2ro5n2d>>.

## 6.2 PARA COMEÇAR A ENTENDER

Para o início de uma série de ações de combate e conscientização contra assédios é imprescindível que fique claro para todos os colaboradores e envolvidos a importância de se falar sobre o assédio dentro das organizações. Nessa ação haverá um advogado trabalhista, especializado em casos de assédios. Em uma palestra, ele irá trazer definições de assédios moral e sexual e como eles podem aparecer no ambiente de trabalho. Esse é o momento de ajudar os colaboradores a absorver esse assunto tão sério e que deve ser enquadrado como crime contra dignidade moral ou sexual. As demais ações serão para reforçar os conceitos e os assuntos tratados na palestra de maneira prática ou teórica.

### **a) Objetivo**

Apresentar de forma clara e objetiva o que é o assédio moral e sexual dentro das organizações.

### **b) Público-alvo**

Público interno da organização.

### **c) Recurso**

Para esta ação é necessário um palestrante apto e com propriedade para falar sobre o tema, recomenda-se a contratação de um profissional da área do direito trabalhista. Também é necessário um local para a realização da palestra, caso a empresa não tenha local interno que comporte todos os colaboradores será necessário a locação de um espaço para o evento ou o planejamento de um cronograma de palestras por um grupo de colaboradores. A convocação para a palestra será feita por e-mail marketing aos colaboradores e também acreditamos necessária a entrega de um flyer com as informações de programação caso tenha funcionários sem acesso à e-mails da organização.

## d) Orçamento

RECURSO	VALORES		
Recurso Humano: Palestrante <sup>7</sup>	Nome	Temas	Investimento
	Djalma Riberio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência negra</li> <li>- Dia da mulher</li> <li>- Filosofia</li> <li>- Inclusão Social</li> <li>- Mulher</li> </ul>	R\$28.000,00
	Alexandra Loras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconhecimento</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Desafios</li> <li>- Dia da mulher</li> <li>- Ética</li> </ul>	R\$20.000,00
	Antonio Carlos Hencsey	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compliance</li> <li>- Ética</li> <li>- Personalizado</li> <li>- Como lidar com os dilemas ético do dia a dia?</li> </ul>	R\$14.000,00
	Hélio Hintze	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etica e diversidade</li> <li>- Preconceitos</li> <li>- Sexismo</li> <li>- Feminismo</li> <li>- Machismo</li> <li>- Racismo</li> </ul>	R\$2.000,00
	Maria Paula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direito e processo penal</li> <li>- Lei de Crimes Hediondos</li> <li>- Lei Maria da Penhas</li> <li>- Direitos Humanos</li> </ul>	R\$1.500,00 (01h)
Diretor de arte <sup>8</sup> (Produção email)			R\$3.823,84 42h/semana

<sup>7</sup> Profissionais SA. Fonte: Curadoria de palestras ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/2NT84BG>>.

<sup>8</sup> Média salarial brasileira. Fonte: Salário (2019). Disponível em: <<https://bit.ly/2PXdS6>>.

marketing e flyer)			(R\$18,20 hora trabalhada)
Recursos Materiais: Impressão de flyers <sup>9</sup>			R\$ 10,98 (100 un)

FONTE: Autoras (2019).

### 6.3 PRÁTICA DO DIA A DIA

A ação será realizada com uma psicóloga que trará uma dinâmica para ser feita com os colaboradores da organização. Essa dinâmica tem o propósito de demonstrar, de forma prática, como que as situações caracterizadas como assédios se apresentam no dia a dia da empresa, em forma de ações ou situações verbais.

#### a) Objetivo

Ajudar os colaboradores a identificarem como acontece o assédio na prática, seja com ações ou verbalmente.

#### b) Público-alvo

Todos os colaboradores da organização.

#### c) Recurso

Para essa ação é necessário a presença de um psicólogo especializado na área organizacional que irá realizar a dinâmica com os colaboradores. Ainda será preciso a organização de um cronograma para a realização da dinâmica em grupos caso haja demanda na empresa.

#### d) Orçamento

RECURSOS	VALOR
----------	-------

<sup>9</sup> Flyer. Fonte: 360imprimir ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/2NYFLSs>>.

Recurso Humano: Psicólogo organizacional <sup>10</sup> 2 horas para a aplicação	R\$3.063,18 42h/semana (R\$14,58 hora trabalhada)
---	--

#### 6.4 AS CONSEQUÊNCIAS EXISTEM

A ação “As consequências existem” funcionará como um painel entre dois profissionais, um da área jurídica e outro da área psicológica. Eles discutirão em um debate em que os profissionais indiquem e complementem quais são as consequências causadas pela prática de assédio tanto para o assediador quanto para a vítima. Os colaboradores ainda podem apontar as vias judiciais que podem serem tomadas para acusar o agressor e também os abalos psicológicos sofridos pelo assediado. Ao final do evento, é possível abrir para perguntas.

##### **a) Objetivo**

Apontar as consequências que o assédio pode causar, seja ele moral ou sexual, para vítima e assediador.

##### **b) Público-alvo**

Todos os colaboradores da organização.

##### **c) Recurso**

O evento “As Consequências Existem” contará com dois profissionais, da área jurídica e de psicologia, para realizar o painel. Também é necessário um local onde ocorrerá a ação, um lugar que comporte todos os funcionários. A convocação para painel será feita por e-mail marketing aos colaboradores e

<sup>10</sup> Média salarial brasileira. Fonte: Salário (2019). Disponível em: <<https://bit.ly/2PXdDS6>>.



pela entrega de um flyer com as informações de programação caso tenha funcionários sem acesso aos e-mails da organização.

#### d) Orçamento

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Advogado trabalhista <sup>11</sup>	R\$ 5.970,46 42/semana (R\$ 28,43 hora trabalhada)
Psicólogo organizacional	
2 horas para a aplicar a ação	R\$3.063,18 42h/semana (R\$14,58 hora trabalhada)
Diretor de arte	
- Email marketing	
- Arte Flyer	R\$3.823,84 42h/semana (R\$18,20 hora trabalhada)
Recursos Materiais: Impressão de flyers	R\$ 10,98 (100 un)

## 6.5 TREINE OS SEUS LÍDERES

A ação consiste em um treinamento para os gestores e líderes de equipe, com um relações públicas, para que eles recebam orientações de como agir diante da situação de crise de um caso de assédio na sua equipe. O treinamento não deve ser, de forma alguma, para instruir o “abafamento” do crime, orientando a vítima a não denunciar, mas sim das medidas que devem ser tomadas para resolver de forma legal sem afetar a imagem da empresa diante do seu público interno e externo.

Para que essa ação funcione de maneira eficaz, o treinamento deve estar alinhado com a política da empresa, que deve ter em seu discurso o transparecimento com os colaboradores, uma vez que o clima organizacional saudável e a segurança sejam prioridade diante de possíveis casos de assédios.

<sup>11</sup> Média salarial brasileira. Fonte: Salário (2019). Disponível em: <<https://bit.ly/2PXdDS6>>.

**a) Objetivo**

Definir métodos e ações para resolver casos de assédios sem afetar a imagem da organização diante de seus principais públicos, internos e externos.

**b) Público-alvo**

Gestores e líderes de equipe.

**c) Recurso**

Para essa ação será necessário um profissional de relações públicas especializado em gestão de crise e clima organizacional. Caso a empresa não tenha esse profissional em sua equipe, será imprescindível a contratação para a ação. A empresa deve analisar a demanda do local para a realizar de acordo com a quantidade de gestores presentes na organização.

**d) Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: 1 Profissional de Relações Públicas 3 horas para a aplicar a ação	R\$R\$4.277,21 42h/semana (R\$20,36 a hora trabalhada) Ou R\$2.500,00 (R\$833 a hora trabalhada)

**6.6 COMISSÃO SEGURANÇA**

Sugerimos que os colaboradores sejam separados em grupos de acordo com a própria sugestão deles. Em uma dinâmica como essa, normalmente, as pessoas de um determinado departamento se reúnem por afinidades. No entanto, cabe ressaltar que a estrutura organizacional deve ser considerada. Por exemplo, é possível separar os grupos por áreas e cargos. É indicado que os diretores e chefes

de setor devem participar em grupos separados para que as pessoas se sintam mais à vontade.

Após a definição dos grupos, é preciso verificar quem tem interesse em representar o grupo. Se mais de uma pessoa se disponibilizar, o representante será escolhido por meio de voto secreto. Essa pessoa será a porta voz da comunicação interna ou área correlata na campanha de conscientização da organização sobre os vários tipos de assédio. E também será quem os demais participantes do grupo podem procurar em caso de denúncias, pois por ser alguém do grupo de afinidade, entende-se que tenham mais facilidade em comunicar sobre o assunto.

**a) Objetivo**

Desenvolver a confiança dos colaboradores em relação a organização para que eles sintam-se mais seguros ao denunciar possíveis casos de assédio.

**b) Público-alvo**

Todos os colaboradores.

**c) Recursos**

Para essa ação será necessário apenas uma pessoa que ficará responsável em apresentar o objetivo para os grupos de colaboradores. O sorteio entre os representantes deve ser acompanhado por todos os votantes. Recomenda-se que a votação, realizada por meio de uma cédula de papel (ver apêndice 1), por todos os participantes. Há algumas ferramentas *online* e gratuitas, como Doodle ou Survey Monkey que também podem ser utilizadas.

**d) Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Mediador da ação (Relações Públicas) 1 hora para preparar a ação 2 horas para a aplicar a ação	R\$4.277,21 42h/semana (R\$20,36 a hora trabalhada) ou R\$1.500,00 (R\$500 a hora

	trabalhada)
Recurso Material: <sup>12</sup> Impressão de cédulas para votação Caneta Tesoura Urna <sup>13</sup>	R\$22,90 (A4 500 unidades) com 30 cédulas) R\$29,90 (cx com 50 unidades) R\$5,90 R\$20,79

## 6.7 JUNTOS CONTRA ASSÉDIO

Com um representante escolhido, após a ação do item 6.4, é imprescindível marcar uma reunião com todo o grupo para discutir sobre qual a melhor forma da organização lidar com assédio. É preciso conhecer quais são os meios mais confiáveis para os colaboradores para realizar uma denúncia. Também é preciso verificar se eles têm dúvidas ou alguma sugestão acerca do assunto. Ou seja, é um momento de troca entre os colaboradores, em que o representante será responsável por mediar a reunião e anotar as conclusões para repassar a reunião com especialista da área (explicada na ação 5.7). Para ficar mais dinâmico e mais fácil para acompanhar a linha de pensamento de todos, pode-se utilizar um *flipchart* em que o representante escreva palavras-chave do debate.

### a) Objetivo

O objetivo desta ação é para que todos os envolvidos entendam que fazem parte desse processo colaborativo e, desse modo, adquirir confiança dos colaboradores e organização.

<sup>12</sup>Fonte: Kalunga ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/2X0RELC>>.

<sup>13</sup> Fonte: Palácio da Arte ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/2NArUCT>>.

**b) Público-alvo**

Todos os colaboradores.

**c) Recurso**

Nesta ação será necessário um espaço para reuniões, podendo ser dentro da própria organização, de preferência um lugar afastado dos ambientes comuns ou com bom isolamento acústico para evitar que colaboradores que não estejam participando da reunião escutem. Também será preciso de um flip chart e pincéis atômicos.

**d) Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Profissional de Relações Públicas 3 horas para aplicar ação	R\$R\$4.277,21 42h/semana (R\$20,36 a hora trabalhada) Ou R\$2.500,00 (R\$833 a hora trabalhada)
Recurso Material: <sup>14</sup> Flip chart Folhas para flip chart Tesoura 2 pincéis atômicos	R\$202,50 R\$24,90 (50fls) R\$5,90 R\$9,40 (R\$4,70 unidade)

**6.8 MÃO NA MASSA**

Com os representantes eleitos, as reuniões devem ser realizadas com o propósito de pensar a melhor forma para a organização receber uma denúncia de assédio e garantir a integridade de seus colaboradores. Nesta ação é importante que a reunião seja conduzida por especialista na área de assédio. Deve-se sugerir meios de denúncias efetivos entre os discutidos pelo grupo para que seja colocado em

<sup>14</sup> Fonte: Kalunga ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/2X0RELC>>.

prática. A parte prática irá depender do que for decidido em cada organização, por exemplo, se a organização optar por um formulário on-line e anônimo, cabe aos gestores (ou seria quem está organizando essas ações?) fornecer a ferramenta o mais rápido possível.

**a) Objetivo**

Ter canais de denúncia condizentes com a opinião dos colaboradores.

**b) Público-alvo**

Gestores e representantes.

**c) Recurso**

A ação “Mão na Massa” deve ter um local de reuniões e horas para a especialista no assunto. Os demais recursos irão variar para cada organização, por depender dos canais de denúncias optados.

**d) Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Profissional de Relações Públicas 3 horas para aplicar ação	R\$R\$4.277,21 42h/semana (R\$20,36 a hora trabalhada) ou R\$2.500,00 (R\$833 a hora trabalhada)

## 6.9 DEPOIS TAMBÉM É IMPORTANTE

Realizar um treinamento com atividade prática para que gestores e representantes dos grupos saibam como proceder em caso de assédio. Já divididos em grupo ou em um único grupo, caso o departamento seja pequeno, entregar alguns tipos de assédio que acontecem nas organizações. Ao receber uma denúncia

hipotética, os colaboradores deverão dizer quais são os procedimentos necessários para o exemplo de assédio recebido. Cada grupo terá meia hora para discussão e mais meia para elaborar todos os passos sobre a denúncia recebida. Em seguida, deve apresentar as medidas que teriam tomado. A especialista que participará dessa ação dará um *feedback* logo após as apresentações da equipe.

**a) Objetivo**

Preparar gestores e representantes em como proceder nos casos de assédio.

**b) Público-alvo**

Gestores e representantes.

**c) Recurso**

Para esta ação será necessário um espaço para reunião, papel sulfite e caneta disponível para os grupos, caso queiram anotar informações e especialista da área.

**d) Orçamento**

RECURSOS	VALOR
Recurso Humano: Profissional de Relações Públicas 3horas para aplicar a ação	R\$R\$4.277,21 42h/semana (R\$20,36 a hora trabalhada) Ou R\$2.500,00 (R\$833 a hora trabalhada)
Recursos Materiais: Papel Sulfite Caneta	R\$22,90 (A4 500 unidades) R\$29,90 (caixa com 50 unidades)

## 6.10 MATERIAIS DE APOIO

É importante ter materiais de apoio para que os colaboradores sejam sempre lembrados das discussões acontecidas e dos valores da empresa, mesmo depois que todas as ações foram realizadas. Por causa das pessoas admitidas após essas atividades, é importante manter viva as discussões e os materiais desenvolvidos sobre o tema. Os itens descritos aqui podem ser adaptados de acordo com a realidade de cada organização.

### a) Objetivo

Reforçar a importância da conscientização e formas de denúncia

### b) Público-alvo

Todos os colaboradores

### c) Recurso

É necessário um responsável (pode ser um gestor ou alguém que esteja cuidando das ações) para passar o *briefing* dos materiais a um designer ou à alguém que tenha conhecimento técnico para fazer. O indicado seria cartazes A3 para deixar em ambientes de grande circulação, flyers A6 para entregar a cada colaborador, adesivos com informações chave (canais de denúncias, breves definições e quais atitudes tomar). Eles podem ser colocados na mesa de cada colaborador e um e-mail institucional com um resumo de todas as ações realizadas.

### d) Orçamento

RECURSOS	VALOR
----------	-------



Recursos Humanos: Diretor de arte	R\$3.823,84 42h/semana (R\$18,20 hora trabalhada)
Recursos materiais (impressão) <sup>15</sup>	R\$43,99 (50un)
Cartazes A3	R\$ 10,98 (100 un)
Flyers A6	R\$114,99 (100 un)
Adesivos A5	

---

<sup>15</sup> Fonte: 360imprimir ([s.d.]). Disponível em: <<https://bit.ly/33z0F0U>>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso principal objetivo ao abordar o tema assédio em nosso TCC foi buscar dar mais visibilidade ao assunto, que é tão importante e necessário na pauta do dia a dia dos trabalhadores. Conforme aqui destacado, mais do que 50% dos empregados já foram vítimas de casos de assédio em seu próprio local de trabalho. Mesmo com esse índice, as pessoas desconhecem informações importantes sobre o tema e a falta de informação pode levar, muitas vezes, uma organização a cometer diversos equívocos quando ocorrem assédios no ambiente de trabalho. Tal fato, leva a própria vítima a sentir-se culpada.

Com a análise de duas cartilhas de organizações de setores diferentes, conseguimos encontrar alguns pontos em comum entre elas. Esses pontos são essenciais para conscientizar funcionários contra o assédio. No entanto, nas mesmas cartilhas encontramos algumas lacunas, como informações sobre o procedimento mais adequado quando o assédio ocorre.

Com o guia de orientações para as organizações montarem o seu material, pretendemos contribuir no combate de qualquer tipo de assédio no trabalho, colocando em pauta um assunto, muitas vezes, evitado. A conscientização sobre o mal que o assédio pode causar em uma pessoa só vai acontecer quando a discussão sobre esse tema fizer parte do dia a dia das organizações. É evidente que entendemos que essa luta não encerra aqui, pois este assunto deve ser trabalhado de forma contínua e com muito cuidado para que ocorra uma mudança efetiva.

Compreendemos ainda que as relações públicas, com foco na cultura organizacional, podem contribuir para mudar esse cenário. Afinal, esse profissional pensa em estratégias de comunicação para mobilizar funcionários e, assim, alcançar objetivos. E o desenvolvimento da cartilha é importante, mas neste TCC defendemos que é necessário ir além. Por isso, a participação dos colaboradores de uma organização é tão urgente.

No início deste TCC, pensamos em encontrar uma organização disposta a desenvolver todas as ações aqui apresentadas. Na trilha metodológica é possível

encontrar a descrição dessa saga. Se na pesquisa em relações públicas já é difícil encontrar uma empresa disposta a abrir as portas para investigá-la, a tarefa torna-se ainda mais árdua quando estudantes da área decidem implantar essas ações em uma organização em seu trabalho de conclusão de curso. A única empresa disposta encontrada para o desenvolvimento de uma campanha para combater assédio demorou muito para dizer que NÃO queria. Desse modo, partimos para um plano B.

E esse plano B só foi possível com a bagagem adquirida durante o curso de Relações Públicas e com a investigação profunda sobre o tema assédio moral e sexual para o desenvolvimento deste trabalho. Todas as ações planejadas aqui podem ser adaptadas para cada empresa, levando em consideração a cultura organizacional. Afinal, cada uma delas tem suas particularidades.

Tanto na análise das cartilhas como nas ações para a elaboração de um guia próprio para combater o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, destacamos os canais de denúncia. Estes precisam ser planejados com os colaboradores por uma série de fatores, como a necessidade de que todos compreendam o que é assédio no trabalho e conquistem canais de denúncia seguros.

O tema ainda deve ser bastante trabalhado na sociedade já que o assédio no trabalho é apenas uma das vertentes em que essa agressão se apresenta. É necessário estudar meios para que seja possível diminuir cada vez mais esse comportamento que tantas vezes fere a dignidade do próximo também fora do trabalho. Qual o grau de seriedade que as pessoas atribuem ao assédio para ser discutido em locais públicos e dentro de casa? Como é possível alinhar um discurso de conscientização contra assédio nas escolas e no dia a dia dos jovens para que a discussão comece desde cedo? De que forma podemos fazer com que pessoas não reproduzam discursos banalizando assédio moral e sexual?

Este TCC também será disponibilizado no repositório digital da biblioteca da Universidade Federal do Paraná, acessível a todos que se interessam pelo assunto. As ações trabalhadas neste projeto não estarão disponíveis no guia, por ser considerado um trabalho de consultoria, mas poderão ser enviadas assim que solicitadas por alguma organização que tenha interesse em aplicá-las.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

BRASIL. Decreto Lei nº 2848/40, de 07 de dezembro de 1940. **JusBrasil**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10611615/artigo-216-do-decreto-lei-n-2848-de-07-de-dezembro-de-1940>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: conhecer, prevenir, cuidar. **Ministério da Saúde**, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Brasília: Ministério da Saúde, 2015. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio\\_moral\\_conhecer\\_prevenir\\_cuidar.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio_moral_conhecer_prevenir_cuidar.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2019.

AVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. Caxias do Sul, 2008. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/args/cp067933.pdf>> Acesso em: 22 de agosto de 2019.

BAHIA, B. J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2006.

\_\_\_\_\_. **O assédio sexual no Direito do Trabalho Comparado**. Revista LTr, São Paulo, v. 62, n. 11, p. 1464-1476, nov. 1998.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BONIN, J. A. **Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação**. São Leopoldo: FAMECOS, 2008. v. 5 nº 37. Disponível em: <<https://goo.gl/hBriaB>> Acesso em: 21 de setembro 2019.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013.

CERANTOLA, Willian Antonio. **A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão em organizações**. In: FARIAS, L. A. e LOPES, V.S.C (org). X ABRAPCORP - Comunicação, Economia Criativa e Organizações. p. 903-924

CHAUMELY, J.; HUISMAN, D. **As relações públicas**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1964.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

COUTINHO, M. L. P. **Discriminação no trabalho**: mecanismos de combate à discriminação e promoção de igualdade de oportunidades. Disponível em < [http://www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/oit/oit\\_igualdade\\_racial\\_05.pdf](http://www.crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/oit/oit_igualdade_racial_05.pdf)> Acesso em 25 de setembro de 2019.

FELKER, Reginald Delmar Hintz. **O dano moral, o assédio moral e o assédio sexual nas relações do trabalho: doutrina, jurisprudência e legislação**. 3. ed., rev. São Paulo: Ltr, 2010

FERNANDO, V. S. **O perfil do servidor público na sociedade moderna**. Recife, 2006. Disponível em < [https://www.ifpe.jus.br/images/stories/docs\\_pdf/biblioteca/servidores/Valdir\\_Soares\\_esmafe\\_n10\\_2006.pdf](https://www.ifpe.jus.br/images/stories/docs_pdf/biblioteca/servidores/Valdir_Soares_esmafe_n10_2006.pdf)> Acesso em 30 de outubro de 2019.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 3. Ed. São Paulo: Ltr. 2008.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HIGA, F. C. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda?. Revista Direito GV, São Paulo, v.12, n. 2, p. 484-515, mai./ago. 2016. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v12n2/1808-2432-rdgv-12-2-0484.pdf>> Acesso em 10 de setembro de 2019.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Trad. Rejane Janowitzer. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: AMGH, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: missão – visão – valores**. Sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>> Acesso em: 29 de out de 2019.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Rio de Janeiro: Difusão Editora/Senac, 2014.

MOURA, A. C. O. S. **Sensibilização**: diferentes olhares na busca dos significados. Rio Grande, 2004. Disponível em < <https://nemas.org.br/files/publicacoes/sensibilizacao.pdf>> Acesso em: 23 de out de 2019.

NASCIMENTO, S. A. C. M. **O assédio moral no ambiente do trabalho**. Revista LTR, São Paulo, v. 68, n. 8, p. 922-930, ago. 2004. Disponível em < <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

OLIVEIRA, D. C de. Análise de conteúdo temático – categorial: uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, p. 569-576, out/dez. 2008. Disponível em <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>> Acesso em 20 de outubro de 2019.

OUCHI, W. **Teoria Z**. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Assédio sexual: questões conceituais. In: JESUS, Damásio Evangelista de; GOMES, Luiz Flávio. (Coord.). Assédio Sexual. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELI, P.; TEIXEIRA, P. **Assédio moral**: uma responsabilidade corporativa. São Paulo: Ícone, 2006.

PINHEIRO, C. P. **A Relação entre comunicação e confiança no ambiente de trabalho**: análise da pesquisa “melhores empresas para trabalhar”. 2013.

PINHEIRO, Cibelle; RUÃO, Teresa. **As relações de confiança como estratégia das Relações Públicas**. Braga, Portugal. s/a.

RAMOS FILHO, W. **O assédio moral no âmbito das relações trabalhistas**. Curitiba, 2008.

SILVA, L. C. da. Assédio moral: Os elementos que configuram a distinção de dano moral e assédio moral. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIII, nº 83, 2010. Disponível em:

<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=8713](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8713)>. Acesso em: 30 de jun. de 2019.

SOARES, F. C. O assédio moral no ordenamento jurídico brasileiro. **Revista Fórum Trabalhista – RFT**, Belo Horizonte, ano 3, n. 11, p. 21-47, mar./abr. 2014

STADLER, D.F. **Assédio moral**: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador. São Paulo: LTr, 2008.

THOME, C. F. **O assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2008.

## APÊNDICE 1 - MODELO CÉDULA

Escreva nome e sobrenome de quem você vota para ser o representante do seu grupo.

---



APÊNDICE 2 – VERSÃO ONLINE DO GUIA

**GUIA DE COMBATE  
E CONSCIENTIZAÇÃO**

**CONTRA O**

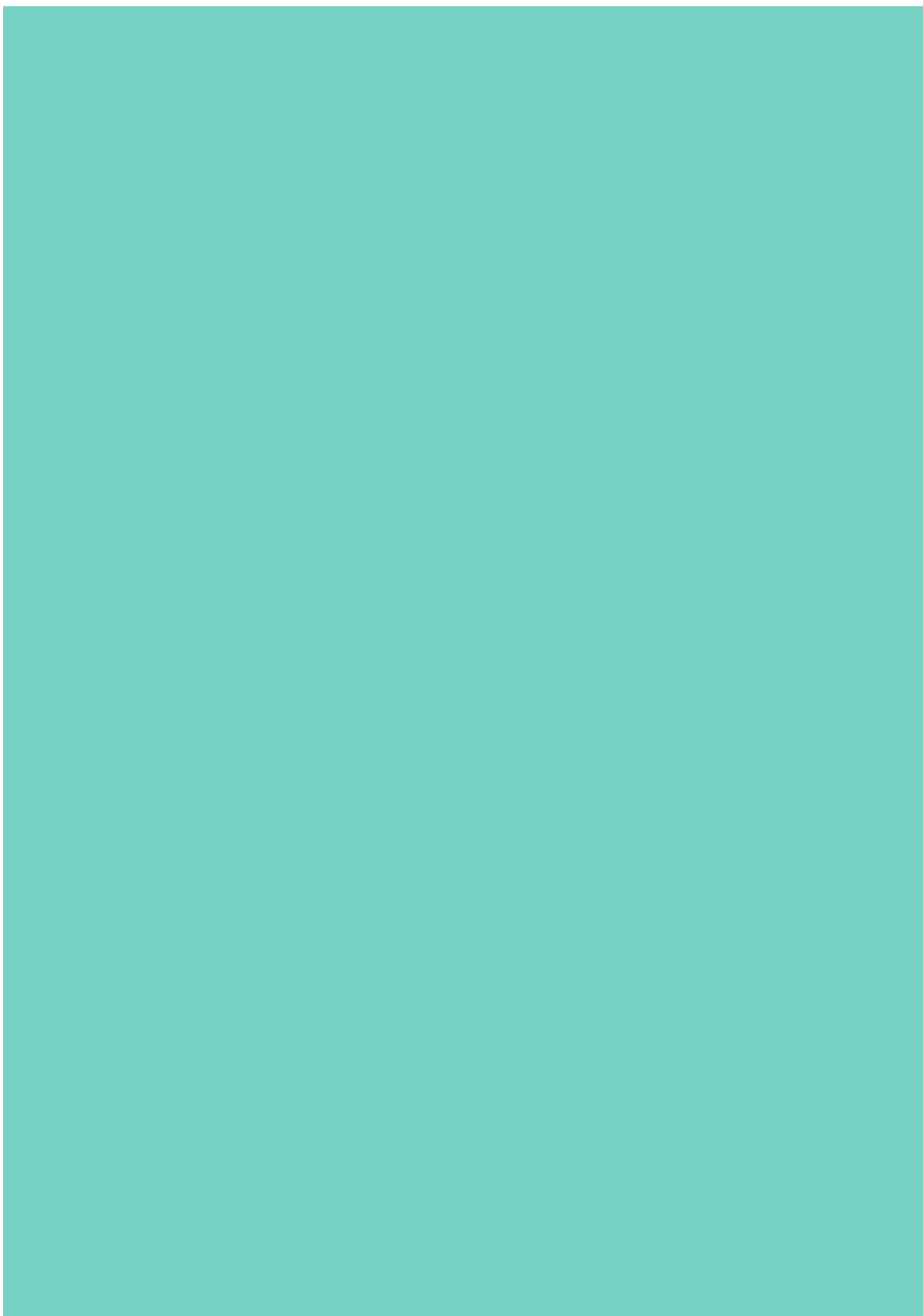
**ASSEDIO**

**SEXUAL E MORAL**

**NA ORGANIZAÇÃO**



KAROLINE BIANECK  
MAYARA PAIVA DOS SANTOS



# INTRODUÇÃO

Esse guia tem o objetivo de auxiliar as organizações na prevenção e no combate de casos de assédios morais e sexuais. Para que isso seja possível as organizações precisam saber que a conscientização é a chave para buscar um ambiente organizacional livre de constrangimentos e discriminações. A conscientização deve ser instaurada na cultura organizacional de modo que as atitudes de seus colaboradores se consolidem. Para que eles possam entender como se dão as relações de trabalho a partir da perspectiva do assédio moral e do assédio sexual, é preciso planejar ações, envolvê-los e, assim, trazer à tona o conhecimento sobre os temas tratados. Marchiori (2013, p. 107) enfatiza a importância das ações comunicacionais em uma organização: “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização”.

Nas estruturas desse guia elaboramos estratégias e ações comunicacionais para que organizações alcancem, de maneira efetiva, este objetivo. Para ter acesso a consultoria, entre em contato conosco através do e-mail [karolbianeck@gmail.com](mailto:karolbianeck@gmail.com) ou [mayarapsantos@gmail.com](mailto:mayarapsantos@gmail.com) e recebe as ações elaboradas para otimizar os processos contra o assédio sexual e moral na sua empresa.

# 1. APRESENTAÇÃO



A apresentação deve mostrar de forma clara a motivação e o objetivo da organização para criar uma cartilha sobre assédio moral e sexual. Por isso, elencamos alguns pontos fundamentais que devem estar presentes neste tópico:

- Objetivo
- Justificativa
- Contexto da organização diante das transformações da sociedade

## LINGUAGEM

A linguagem utilizada deve ser dirigida ao seu público-alvo. Por isso, é importante fazer o mapeamento de públicos antes de iniciar.

### ACAO 1

**Conhecendo o público interno da organização**

## 2. O QUE É E O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL E SEXUAL?

Apresentamos definições de assédio moral e de assédio sexual.

1) Assédio Moral: “qualquer conduta abusiva que atente por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2002, p.17).

2) Assédio Sexual: “assédio sexual é, portanto, uma ação ofensiva que atenta contra a disponibilidade sexual da pessoa, afrontando-lhe a liberdade sexual, isto é, o direito de dispor do próprio corpo, ou de não ser forçada a praticar ato sexual indesejado.” (COUTINHO, s/a, p. 47)

As duas definições de assédio foram destacadas são reflexões de pesquisas científicas sobre o assunto. Para a elaboração do guia da sua organização, indicamos três obras que podem contribuir na elaboração deste tópico.

### Referências

- 1) GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho.**
- 2) HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral.**
- 3) PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral: uma responsabilidade corporativa.**

Ao utilizar referências de especialistas, a organização mostra a importância de discutir o assédio entre todos os seus funcionários. Essas obras também trazem informações sobre o que não é assédio. Essa discussão é muito importante abordar e discutir com os colaboradores de uma organização.

## **ACAO 2**

**Para começar  
a entender**

## **ACAO 3**

**Prática do dia a dia**

### **3. TODOS SAEM PERDENDO, POR ISSO É IMPORTANTE SABER COMO AGIR**

É essencial apresentar as consequências para a vítima, o assediador e a organização. Neste caso também é importante trazer as consequências jurídicas:

- Lei 13.718/18 Art. 215-A: Praticar contra alguém e sem a sua anuência ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro: Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, se o ato não constitui crime mais grave.”

- Lei 2848/40 Art. 138: Caluniar alguém, imputando-lhe falsamente fato definido como crime: Pena - detenção, de seis meses a dois anos, e multa.

- Lei 2848/40 Art. 140: Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro: Pena - detenção, de um a seis meses, ou multa.

- Lei 2848/40 Art. 129. Ofender a integridade corporal ou a saúde de outrem: Pena - detenção, de três meses a um ano.

Além de apresentar as consequências é essencial que gestores e comissão saiba como proceder ao receber denúncias.

**ACAO 4**

**As consequências  
existem**

**ACAO 5**

**Treine os seus líderes**



## 4. A CONFIANÇA PRECISA EXISTIR



A confiança entre empresa e colaborador está baseada na relação entre gestores e suas equipes. Esse relacionamento é fortalecido com ações promovidas pelos profissionais de relações públicas.

A empresa deve trabalhar de forma efetiva para que essa relação contribua de forma positiva no combate contra o assédio de trabalho. Neste tópico, a empresa deve demonstrar como e por que os colaboradores podem confiar na organização.

Portanto, aqui é necessário destacar:

- Por que os colaboradores são importantes para a organização?
- A organização deve prezar pela segurança e bem-estar de seus colaboradores.
- O feedback dos colaboradores sobre a empresa também devem ser levados em consideração .
- Estudar e implementar os feedbacks, os maiores usuários dos recursos da empresa são os colaboradores. Por isso, entenda como melhorar esses recursos para eles.

**ACAO 6**

**Comissão de segurança**

**ACAO 7**

**Juntos contra o assédio**

## 5. NO COMBATE CONTRA O ASSEDIÓ, COMO PROCEDER?

Ao entender a importância da participação dos colaboradores na construção de melhorias dos processos de combate ao assédio, agora é o momento de dar voz a cada um deles.

Rever os canais de denúncias da empresa para garantir a efetividade de todos. Eles devem atender as necessidades apresentadas pelos colaboradores para que possam fazer denúncias sem constrangimentos.

Os gestores também devem estar preparados para receber as denúncias de forma adequada, preservando a integridade do denunciante e, assim, conquistar a confiança das suas equipes. Esse processo deve ser realizado de modo ético e profissional. A empresa deve ainda apoiar a vítima e, assim, garantir que os procedimentos para casos de assédio de fato ocorram. Para isso é preciso:

- Existir auxílio nos processos legais.
- Abrir um processo de investigação interna para apurar os fatos.
- Tomar as devidas providências, de fato eficazes, contra o assediador, caso se confirme o assédio.
- Não intimidar a vítima para que ela não faça denúncias ou tome medidas legais.

**ACAO 8****Mão na massa**

## 6. MATERIAL DE APOIO

O combate e a conscientização contra o assédio deve ser contínuo. Junto às ações é indispensável ter materiais de apoio adequados para o público da empresa. Esses materiais devem:

- Ser acessíveis a todos os colaboradores, pensar em todos os departamentos e os recursos que cada um dispõe.
- Estar continuamente no cotidiano da empresa.
- Indicar a importância do combate ao assédio sexual e moral.
- Trazer indicações de comportamentos de assédios.
- Reforçar os canais de comunicação em que os colaboradores devem denunciar casos de assédio.

**ACAO 9**

**Materiais de apoio.**

# **CRIAÇÃO E EDIÇÃO DE TEXTO**

**Karoline Bianeck  
Mayara Paiva dos Santos**

## **REVISÃO**

**Cláudia Quadros**

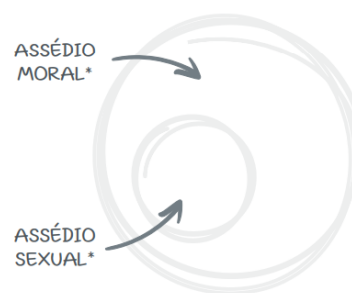
## **EDIÇÃO DE ARTE E ILUSTRAÇÕES**

**John Lennon Americano**

## ANEXO 1 - ILUSTRAÇÃO QUE TODO ASSÉDIO SEXUAL, É ASSÉDIO MORAL

### Ainda bem que agora estamos conversando mais sobre o assunto

Queremos oferecer apoio e soluções pra quem passa por isso, mas também abrir os olhos de quem anda cometendo erros sem se dar conta. Por isso, achamos superimportante deixar tudo às claras e falar abertamente sobre os principais tipos de assédio: o **moral** e o **sexual**.



\* É bom saber: o assédio sexual é, em todos os casos, uma forma de assédio moral.